À quels besoins correspond l'usage intensif de CDD courts ? Approche comparée de l'hôtellerie-restauration et du secteur médico-social

Mireille Bruyère, Benjamin Saccomanno, Catherine Beduwé, Brigitte Reynes, Corinne Saint-Martin

▶ **To cite this version:**

Mireille Bruyère, Benjamin Saccomanno, Catherine Beduwé, Brigitte Reynes, Corinne Saint-Martin. À quels besoins correspond l'usage intensif de CDD courts ? Approche comparée de l'hôtellerie-restauration et du secteur médico-social. [Rapport de recherche] DARES - Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques. 2021, pp.238. ⟨hal-03442548⟩

HAL Id: hal-03442548

https://univ-tlse2.hal.science/hal-03442548v1

Submitted on 23 Nov 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

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

Dares
Déchiffrer le monde du travail
pour **éclairer** le débat public

• RAPPORT D'ÉTUDES •

MAI 2021
N° 003

À quels besoins correspond l'usage intensif de CDD courts ?

Approche comparée de l'hôtellerie-restauration et du secteur médico-social

Mireille Bruyere
COORDINATRICE
Benjamin Saccomanno
COORDINATEUR
•
Catherine Beduwé
Brigitte Reynes
Corinne Saint-Martin

À QUELS BESOINS CORRESPOND L'USAGE INTENSIF DE CDD COURTS ?

APPROCHE COMPAREE DE L'HOTELLERIE RESTAURATION

ET DU SECTEUR MÉDICO-SOCIAL

Rapport de recherche remis à la DARES, dans le cadre de l'Appel à Projet de Recherche « Quels usages des contrats courts ? »

Catherine BEDUWÉ (TSMresearch – Université Toulouse Capitole)

Mireille BRUYERE (CERTOP – Université Toulouse Jean Jaurès) - Coordinatrice

Brigitte REYNES (Centre de droit des affaires – Université Toulouse Capitole)

Benjamin SACCOMANNO (CERTOP – Université Toulouse Jean Jaurès) - Coordinateur

Corinne SAINT-MARTIN (CERTOP – Université Toulouse Jean Jaurès)

Avril 2020

1 INTRODUCTION 6

ENCART METHODOLOGIQUE 9

2 L'HOTELLERIE RESTAURATION 10

2.1 IDENTIFICATION DU BESOIN ET MOTIFS DE RECOURS AUX CONTRATS COURTS 10
2.1.1 LA RESTAURATION TRADITIONNELLE ET LES DEBITS DE BOISSON : ENTRE RECOURS PONCTUELS ET RECOURS REGULIERS 12
2.1.1.1 Les contrats courts pour compléter ponctuellement les équipes 13
2.1.1.2 Des équipes flexibles construites autour des contrats courts 17
2.1.2 LES TRAITEURS : L'EXTRA COMME CHEVILLE OUVRIERE DES PRESTATIONS 22
2.1.3 LES HOTELS : PERSONNELS DE CHAMBRE SOUHAITES 27
2.1.4 LA RESTAURATION RAPIDE : ENTRE RECRUTEMENTS INTENSIFS DE SAISONNIERS ET REPONSE INOPERANTE AUX ABSENCES ET DEFECTIONS 32
2.2 PROCESSUS DE RECRUTEMENT EN CONTRAT COURT 39
2.2.1 DES RECRUTEMENTS PLANIFIES ET OUTILLES DANS LES FRANCHISES 40
2.2.2 DES EQUIPES STABLES D'EXTRAS GRACE A UNE HAUTE FREQUENCE DE SOLLICITATIONS 44
2.2.3 DANS LE TELEPHONE DU RECRUTEUR : UN VIVIER EPROUVE POUR REPONDRE A DES BESOINS URGENTS 49
2.2.4 SOLLICITER DES ETABLISSEMENTS PARTENAIRES, QUAND ON Y A ACCES 53
2.2.5 L'APPUI SUR LES RESEAUX NUMERIQUES : UN GESTE RESERVE AUX RECRUTEURS A FORT CAPITAL SOCIAL ? 54
2.2.6 DES EMPLOYEURS EN CONCURRENCE POUR FIDELISER LES « BONS » CANDIDATS 58
2.2.7 CANDIDATURES SPONTANEES ET INTERMEDIAIRES INSTITUTIONNELS : SOLUTIONS DES ETABLISSEMENTS A FAIBLES RESSOURCES POUR RECRUTER ? 62
2.2.8 L'ISOLEMENT RURAL 69
2.3 PROFILS ET INTEGRATION DES SALARIES EN CONTRATS COURTS DANS LE HCR DU POINT DE VUE DES RECRUTEURS 73
2.3.1 LES EXTRAS PROFESSIONNELS RECHERCHES POUR LEUR EXPERIENCE ET LEURS COMPETENCES 74
2.3.2 LES ETUDIANTS : UNE DISPONIBILITE COHERENTE AVEC LES CONTRATS COURTS 78
2.3.3 LES FRAGILISES EN RECHERCHE D'UN COMPLEMENT DE SUBSISTANCE 81
2.3.4 LES PERMITTENTS QUI LIMITENT VOLONTAIREMENT LEURS HEURES 85
2.4 CONCLUSIONS A PROPOS DU HCR 88

3 LE SECTEUR MEDICO-SOCIAL 92

3.1 L'ACTION SOCIALE ET MEDICO-SOCIALE 93
3.1.1 LA NATURE DU BESOIN ET MOTIFS DE RECOURS AUX CONTRATS COURTS 94
3.1.1.1 Les raisons du recours au contrat court dans le secteur social et médico-social 95
3.1.1.2 Traduction et justification des besoins de remplacement 96
3.1.1.2.1 Les contraintes d'ordre juridique liées à l'organisation du travail et à la nature des missions institutionnelles 96
3.1.1.2.2 La nature des problématiques des publics pris en charge et leur évolution 102
3.1.1.2.3 Les caractéristiques des salariés statutaires exerçant dans chaque établissement 105
3.1.2 LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT D'UN REMPLAÇANT EN CONTRAT COURT 107
3.1.2.1 Les étapes de la procédure de recrutement 108
3.1.2.1.1 L'évaluation du besoin de remplacement : doit-on remplacer ? 108
3.1.2.1.2 Lorsque le remplacement est acté : quelles étapes, quels moyens à disposition ? 110
3.1.2.1.2.1 Faire le choix d'un remplaçant 110
3.1.2.1.2.2 Un vivier de remplaçants préalablement constitué dans chaque lieu organisationnel, en renouvellement permanent 110
3.1.2.1.2.3 Intégrer le remplaçant dans le collectif de travail 112
3.1.2.1.2.4 Gérer administrativement les contrats 113
3.1.2.1.2.5 Un incontournable de la pratique : gérer en urgence le remplacement 114
3.1.2.2 Les conditions pratiques du recrutement et leurs enjeux 118

3.1.2.2.1 L'évaluation d'un candidat au recrutement : les critères de sélection 119
3.1.2.2.1.1. Diplôme et compétence technique 119
3.1.2.2.1.2. L'expérience professionnelle et personnelle 121
3.1.2.2.1.3. « Savoir-être » : être motivé, engagé dans le travail, faire preuve de « bon sens » 124
3.1.2.2.2 Organiser, maintenir, « sécuriser » un vivier 134
3.1.2.2.2.1. L'organisation du vivier 135
3.1.2.2.2.2. Fidéliser les remplaçants : une condition du maintien du vivier 137
3.1.2.2.2.3. Un vivier « mouvant » : les facteurs intervenants 140
3.1.3 REGARD SUR QUELQUES EFFETS EMERGENTS DU DISPOSITIF DE RECRUTEMENT EN CONTRAT COURT 147
3.1.3.1 Du remplacement à l'intégration professionnelle du remplaçant : gérer les paradoxes d'un statut 148
3.1.3.1.1 Le remplacement en contrat court : une passerelle vers le CDI 148
3.1.3.1.2 Mais qui choisir dans le vivier : quels sont les candidats à l'intégration ? 149
3.1.3.1.3 Comment fidéliser sans intégrer professionnellement ? 151
3.1.3.2 La gestion administrative et organisationnelle des recrutements en contrats courts pèse sur les conditions de travail des cadres 154
3.1.3.3 L'implication des collectifs de travail dans le dispositif : regard sur quelques effets. 158
3.1.4 CONCLUSION A PROPOS DU RECOURS AUX CONTRATS COURTS DANS L'ACTION SOCIALE ET MEDICO-SOCIALE 160

3.2 L'AIDE A DOMICILE 161
3.2.1 PANORAMA DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI DANS L'AIDE A DOMICILE 161
3.2.2 DES BESOINS IDENTIFIES AU CROISEMENT DE MULTIPLES TENSIONS SUR LE TRAVAIL 168
3.2.2.1 L'instabilité de l'affectation de la main-d'œuvre 168
3.2.2.2 Les contrats courts au service d'une gestion à flux tendus de la main-d'œuvre 170
3.2.2.3 Des absences récurrentes et symptomatiques d'une exposition aux risques et maladies professionnelles 172
3.2.2.4 Remplacer durant les vacances 176
3.2.2.5 Le contrat court comme « tampon » aux abandons de poste et au turn-over 177
3.2.3 PROCESSUS DE RECRUTEMENT DANS L'AIDE A DOMICILE 181
3.2.3.1 Recruter dès qu'une variation de la demande ne peut être absorbée en interne 181
3.2.3.2 Des CDD courts favorisés par un marché fortement concurrentiel 183
3.2.3.3 Multiplier les canaux et les opérations pour trouver des candidates opérationnelles 188
3.2.3.4 La fragilité des viviers 193
3.2.4 CONCLUSIONS SUR L'AIDE A DOMICILE 195

4 SYNTHESE DE LA RECHERCHE 197

4.1 RESULTATS TRANSVERSAUX 197
4.2 ÉLEMENTS CONCLUSIFS SUR LE HCR 201
4.3 ÉLEMENTS CONCLUSIFS SUR MS 205
4.3.1 DANS L'ACTION SOCIALE ET MEDICO-SOCIALE 205
4.3.2 DANS L'AIDE A DOMICILE 209

5 BIBLIOGRAPHIE 212

6 ANNEXES 219

6.1 6.1 ANNEXE METHODOLOGIQUE DETAILLEE 219
6.1.1 ÉTAPE 1 : ENTRETIENS EXPLORATOIRES 219
6.1.2 ÉTAPE 2 : REPERAGE DES ETABLISSEMENTS RECOURANT DE MANIERE « INTENSIVE » AUX CDD COURTS 221
6.1.3 ÉTAPE 3 : L'ENQUETE QUALITATIVE 222
6.2 6.2 DONNEES STATISTIQUES REMARQUABLES 234

1 INTRODUCTION

Le contrat à durée indéterminée (CDI) continue d'être la forme d'emploi la plus répandue dans la population active occupée en France et, si le nombre d'embauches en CDI a fluctué, il a finalement peu évolué depuis 25 ans. En revanche, les embauches en contrats de travail à durée déterminée (CDD)ont fortement augmenté et la durée de ces contrats a significativement baissé (Barlet et Minni, 2014). Tout particulièrement le recours aux CDD de moins d'un mois est de plus en plus fréquent puisque leur part dans les CDD est passée de 57% à 83% entre 1998 et 2017. Plus remarquable encore, celle des CDD d'une seule journée a progressé de 8% à 30% entre 2001 et 2017(Milin, 2018). L'usage du CDD s'est ainsi profondément transformé et de multiples CDD de plus en plus courts se substitueraient aux CDD longs (Cahuc et Prost, 2015). Qui plus est, une partie de ces CDD de courte durée concerne peu de personnes mais souvent les mêmes, réembauchées toujours en CDD et chez un ancien employeur à l'issue d'un délai d'attente réduit (moins d'une semaine pour plus d'un salarié sur deux)(Benghalem, 2016). Ainsi, en 2017, 40% des salariés n'ont signé que des CDD de moins d'un mois lorsque l'on fait la moyenne par trimestre (Milin, op.cit). Ce recours intensif aux CDD de courte, voire très courte durée, est partagé par l'ensemble des secteurs tertiaires, mais le phénomène est particulièrement net dans l'hébergement médico-social, l'audiovisuel et l'hôtellerie-restauration.

Le développement de ces contrats de plus en plus courts dans un pays comme la France qui dispose d'une forte protection de l'emploi permanent, n'est pas sans conséquences sur les relations sociales.

L'usage de ces contrats à terme, et notamment lorsqu'ils sont de courte durée, serait porteur d'instabilité et d'insécurité professionnelle pour les individus. Ainsi, depuis 10 ans, le risque effectif de perte d'emploi et de basculement vers le chômage, ainsi que la baisse tendancielle d'accès au CDI, se sont accrues pour tous les salariés, notamment pour ceux en contrat à durée limitée (CDD, intérim) et spécialement pour les salariés embauchés avec des contrats courts(Flamand, 2016). D'après l'enquête Offre d'emploi et de recrutement (Ofer 2016[1]), seuls 21% des établissements déclarent proposer un CDD plus long à l'issue d'un CDD de moins d'un mois et 16 % un CDI (Rémy, 2019). Qui plus est, les plus gros utilisateurs de CDD très courts ont tendance à reprendre les mêmes salariés avec ce type de contrats. Il existe ainsi pour eux un risque élevé d'enfermement dans des trajectoires de contrats courts.

Cet usage intensif des contrats courts et la précarité qui en découle ont également des conséquences sur l'indemnisation de l'inactivité et l'équilibre financier du régime d'assurance chômage. La question de leur régulation se pose depuis plusieurs années et fait l'objet de politiques publiques successives. Depuis 2013 différents dispositifs de taxation de ces contrats ont été mis en place dans un but dissuasif[2]. L'objectif affiché est aussi bien de lutter contre la précarité de l'emploi et l'insécurité des parcours pour les individus, que d'alléger les dépenses de l'assurance chômage dues à l'alternance récurrente de contrats courts et de périodes de chômage pour certains allocataires. L'usage des contrats courts a en effet donné lieu à l'émergence des « permittents »,

[1] https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/enquetes/article/offre-d-emploi-et-recrutement-ofer-edition-2016

[2] En 2013, pour lutter contre le recours abusif aux « contrats courts », a été créé un dispositif qui instituait une majoration du montant de la cotisation patronale au régime pour certains CDD. Par la suite, la convention d'assurance chômage de 2017 a réduit le champ d'application de ce dispositif aux seuls CDD d'usage de moins de 3 mois (+0,5%). Enfin, en 2019, après l'échec de la négociation nationale interprofessionnelle sur la réforme de l'assurance chômage dans le sens voulu par le gouvernement, ce dernier a repris la main. Considérant que les employeurs ont des alternatives aux contrats courts, il a été décidé d'une part d'un « bonus-malus » à compter du 1er janvier 2021 en fonction du « taux de séparation » de l'entreprise et d'autre part d'une taxe forfaitaire de 10 euros pour les CDD d'usage conclus à compter de 2020.

catégorie composée de travailleurs installés dans l'intermittence, dont le quotidien professionnel révèle une forte densité de contrats en activité réduite, parfois combinés à des allocations chômage(Di Paola et al., 2016 ; Gonthier et Vinceneux, 2017 ; Muller, 2015). L'existence de cette catégorie interroge les besoins et les logiques des employeurs qui font régulièrement appel à ces salariés.

En économie, les contrats de travail de courte durée permettent de réduire l'incertitude inhérente à toute activité économique et de répondre aux besoins temporaires de main d'œuvre que cette incertitude génère. Ils sont ainsi un instrument aussi « ordinaire qu'indispensable dans une économie de marché »(Coquet et Heyer, 2018). Mais l'usage du contrat à durée déterminée, s'il s'avère économiquement rentable pour les entreprises, est juridiquement encadré et ne relève pas de la décision discrétionnaire de l'employeur.

Le principe est connu : le CDI est le contrat de travail de droit commun, et donc la norme juridique d'emploi, et le CDD, contrat particulier, est l'exception. En ce sens, le Code du travail énonce deux règles essentielles : d'une part « Le contrat de travail à durée indéterminée est la forme normale et générale de la relation de travail » (*C. trav., art. L. 1221-2*) et, d'autre part, « Le contrat de travail à durée déterminée, quel que soit son motif, ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise » (*C. trav., art. L. 1242-1*). Le législateur a ainsi établi, pour limiter l'usage des CDD et empêcher le contournement par l'employeur de la protection attachée au CDI, une liste des motifs de recours aux contrats affectés d'un terme (*C. trav. L. 1242-2).* Le Code du travail prévoit ainsi quatre motifs principaux : le remplacement d'un salarié absent, l'accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise, les emplois à caractère saisonnier et enfin, les « emplois pour lesquels, dans certains secteurs d'activité définis par décret ou par convention ou accord collectif de travail étendu, il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat de travail à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité et du caractère par nature temporaire de ces emplois ». Le motif est la cause première et déterminante de conclusion d'un CDD (« un motif = un contrat ») et au-delà des règles spécifiques qui en façonnent le régime.

Force est de constater que ces règles n'ont empêché ni le développement de ces contrats ni la baisse de leur durée, bien au contraire. Pour Coquet et Heyer (op. cit, p.42), « tout de passe comme si les réglementations existant sur le papier étaient nombreuses, intenses et persistantes ... mais inopérantes, laissant des brèches permettant de les contourner ». A ce propos, les rapports de l'IGAS (Marie et Jaouen, 2015), le diagnostic de l'UNEDIC (2018) ou encore Béduwé & Reynès (2017), relèvent effectivement l'utilisation de CDD d'usage, particulièrement flexibles, hors des secteurs et activités autorisés. Ces auteurs rappellent également que si la rigidité réglementaire jugée excessive par certains employeurs peut les détourner du CDI, elle ne peut expliquer le raccourcissement des contrats courts (op.cit p.40). Par ailleurs, le risque prud'homal pour un employeur d'une requalification en CDI apparaît limité. En effet, les salariés non liés par un CDI saisissent de plus en plus rarement les conseils de prud'hommes (12% des demandeurs en 2008 contre 6% en 2018)(Guillonneau et Serverin, 2019). Les raisons de ce faible recours sont sans doute multifactorielles mais elles questionnent l'effectivité de la réglementation face aux pratiques à l'œuvre dans l'utilisation des contrats courts.

L'objet de notre recherche est donc de mieux comprendre les logiques, les raisons et les contraintes qui amènent les professionnels du recrutement à trouver dans les CDD très courts une solution opérationnelle à leurs attentes et contraintes économiques, juridiques et organisationnelles (Bergeat et Rémy, 2017 ; De Larquier et Marchal, 2008 ; Eymard-Duvernay, 2008 ; Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 ; Fondeur et al., 2012 ; Marchal et Rieucau, 2010 ; Rémy, 2017). Deux interrogations principales qui découlent l'une de l'autre ont guidé notre analyse.

La première concerne l'identification des besoins et des pratiques de gestion des ressources humaines qui amènent ces employeurs à recourir toujours davantage à ce type de contrat : Pour

quel(s) motif(s) ? Pourquoi ces besoins ne peuvent-ils être satisfaits en faisant appel à des ressources en interne ? S'agit-il de substituer ce type de recrutement à d'autres formes de contrats ou cela correspond-il à un usage complémentaire ? Comment ces recrutements s'articulent-ils avec les autres au sein de l'entreprise ? Quels métiers, quelles activités sont particulièrement visés par cet usage intensif de contrats courts ?

La seconde interrogation porte sur les contraintes de recrutement que ce recours intensif aux contrats courts ne peut manquer de générer et la qualité des relations employeur-salarié qui en découle : Comment les employeurs trouvent-ils une main-d'œuvre à la fois disponible et compétente pour satisfaire ces embauches ? Comment construisent-ils et entretiennent-ils leur vivier ? Comment les salariés issus de ce vivier sont-ils intégrés aux équipes en place et à l'organisation du travail de l'organisation ?

Nous avons cherché à répondre à ces questions de manière précise et détaillée. Pour ce faire ont été menés des entretiens approfondis auprès d'entreprises ayant eu un recours très important aux contrats à durée déterminée de moins d'un mois (cf. encart méthodologique). Afin de maîtriser le caractère multidimensionnel des logiques sous-jacentes, il a été choisi de concentrer l'analyse sur deux secteurs particuliers, l'hébergement médico-social et social et l'action sociale sans hébergement (MS dorénavant) et le secteur des hôtels, cafés et restaurants(HCR). Non seulement ces deux secteurs recourent aux CDD de moins d'un mois de manière massive et récurrente mais ils sont parmi les principaux contributeurs à leur explosion depuis le début des années 2000 (Cf. annexe 6.2). Ils offrent par ailleurs un terrain d'étude contrasté du point de vue des dispositions légales et du statut conventionnel (possibilité ou non d'accéder au CDD d'usage…), des motifs de recours invoqués (remplacement quasi exclusivement pour le MS, tous les motifs pour le HCR (Rémy, 2019), des types d'activités (qualifiées vs. non qualifiés) et d'organisations (marchand / non marchand) ainsi que des dynamiques historiques et professionnelles (organisation du travail).

Une première phase exploratoire (Cf. annexe 6.1.1) nous a permis de mettre en évidence trois variables importantes à prendre en compte pour l'analyse du recours aux contrats courts : le type de territoire (rural ou urbain) ; la taille de la structure ; la nature de l'activité en lien notamment avec la catégorie d'établissement (sous-secteur d'activité marchand ou non marchand). Les employeurs interviewés ont été sélectionnés de manière à couvrir chacun des cas ainsi délimités. Plus précisément :

- Le type de territoire, rural ou urbain, renvoie à la densité de la main-d'œuvre potentiellement mobilisable en cas de besoin pour de très courtes périodes. Selon leur lieu d'implantation, les employeurs ne mobilisent pas les mêmes canaux et ne disposent pas des mêmes marges de manœuvre pour trouver et sélectionner des candidats. La rareté locale de certaines compétences peut avoir des effets non seulement sur l'organisation du travail (distribution des activités, organisation temporelle…), mais également sur les relations entre employeurs et salariés temporaires (visibles notamment au niveau de la négociation salariale).
- La taille de la structure, et en particulier dans le secteur du MS, accroît la complexité à solliciter de bons candidats pour des temps courts et dans des délais parfois très resserrés. Les contraintes pesant sur les employeurs sont différentes suivant qu'ils bénéficient de l'autonomie permise par les petites structures ou qu'ils appartiennent à de grandes organisations interdépendantes. Les petites structures ont un usage des CDD courts souvent motivé par des besoins urgents ou très ponctuels tandis que les structures plus conséquentes y font appel pour palier des besoins en ressources humaines plus prévisibles (congés prévus, pics d'activité saisonniers, etc.).
- Enfin la nature du service et la catégorie d'établissement sont apparues comme pouvant expliquer des usages différenciés des contrats de moins d'un mois. Ceci étant, dans le HCR comme dans le MS, les sous-secteurs sont trop nombreux pour être analysés en profondeur dans le cadre de cette enquête. L'option choisie a consisté à nous concentrer sur les établissements dont la nature du service – et donc les publics visés pour ce qui est du MS – sont apparus comme les plus significatifs d'usages de CDD courts. Ainsi, par exemple, le MS rassemble des

établissements proposant des services d'aide à domicile et des foyers d'hébergement pour malades mentaux où les règlementations sur les conditions d'activité diffèrent, entraînant des effets contractuels. Dans le HCR, les métiers et les activités changent avec les catégories d'établissement imposant des besoins différents en termes de recrutements en CDD de moins d'un mois.

Au total, les données sur lesquelles s'appuie cette recherche sont extraites de 60 interviews de dirigeants et de responsables RH de la région Occitanie (17 exploratoires, 22 dans le HCR et 21 dans le MS) respectant ces différentes variables. Les interviews, 1 heure 30 en moyenne, ont été menés en face à face par deux sociologues des organisations. Ce matériau a permis d'alimenter les réponses aux questions transversales posées par l'usage intensif des contrats et élaborées dans une approche interdisciplinaire. Elles ont surtout permis de dresser trois analyses sectorielles approfondies (HCR, MS : action médico-sociale et MS : aide à domicile) sur les besoins des employeurs quant à l'usage de contrats courts et les difficultés de recrutement que cela leur impose.

Encart méthodologique

La recherche s'intéresse aux logiques, besoins et contraintes des entreprises faisant un recours intensif aux contrats courts, c'est-à-dire des recrutements fréquents et récurrents sur des contrats à durée limitée de moins d'un mois. L'approche empirique porte sur deux secteurs d'activité qui sont les principaux contributeurs à l'explosion des CDD courts depuis 2000 d'après les données disponibles (cf. annexe 6.2) :les hôtels, cafés et restaurants (HCR) et l'hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement (MS).

Le matériau empirique est constitué de 60 interviews de dirigeants et de responsables RH de la région Occitanie : 17 entretiens exploratoires menés auprès d'experts et de professionnels du HCR et du MS, 22 entretiens en face à face (1h30 environ) dans le HCR et 21 dans le MS (cf. annexe 6.1.3 pour une présentation détaillée).

L'enquête exploratoire (cf. annexe 6.1.1) a permis de mettre en évidence trois variables déterminantes pour décrire les logiques de recours des entreprises aux contrats courts, dans chacun des 2 secteurs : le type de territoire (rural ou urbain) ; la taille de la structure (1-9 salariés / 10-49 salariés / 50 salariés et plus) et la nature de l'activité en lien notamment avec le type d'établissement (marchand ou non marchand). Les employeurs interviewés ont été sélectionnés de manière à couvrir les cas ainsi délimités.

La sélection des établissements à interviewer s'est opérée, dans chacun des cas identifiés à partir d'un listing des établissements présentant les taux de recours aux CDD courts les plus élevés (taux de CDD de moins d'un mois par rapport à l'ensemble des recrutements en CDD). Ce listing nous a été fourni par la DARES suite à une exploitation ad hoc des DSN (cf. 6.1.2).

2 L'HOTELLERIE RESTAURATION

Benjamin Saccomanno

2.1 Identification du besoin et motifs de recours aux contrats courts

Dans l'hôtellerie restauration, les raisons d'embaucher en contrat court varient selon les types de structures et la nature des activités. Ces embauches de courte durée correspondent à des besoins temporaires pour certaines organisations ou bien s'avèrent des pratiques routinières de gestion de la main-d'œuvre pour d'autres. C'est le cas des traiteurs fonctionnant quasi exclusivement avec des « extras » et qui s'oppose ainsi à celui de certains établissements type bars et restaurants traditionnels qui, au contraire, font un recours exceptionnel aux contrats courts, souvent dans le cas d'un accroissement de l'activité engendré par un événement ponctuel.

L'embauche d'un salarié en CDD doit être justifiée. Hormis les contrats « aidés », il existe quatre principaux motifs légaux de recours à des contrats courts qui sont le remplacement, l'accroissement temporaire d'activité (le surcroît d'activité), le CDD d'usage (comprenant les « extras ») et l'emploi saisonnier. Dans cette première partie de nos résultats pour le HCR, nous étudierons la distribution de ces quatre motifs de recours par sous-secteur.

Signalons dès à présent que certaines entreprises, de tous secteurs, peuvent embaucher pour des durées très restreintes (un service, une journée) pour « tester en situation » des candidats pour un CDI, voire un CDD de plusieurs mois. Cet usage du CDD court (ou cette raison avancée pour recruter en CDD court) n'est pas exclusif d'autres motifs de recours que nous allons explorer.

> *Donc les vacataires, ce sont vos extras, en fait c'est d'eux dont il s'agit ?*
>
> Gérant : Voilà, il y en a très très très peu. C'est à dire qu'on prend surtout...
>
> Cheffe : (en coupant la parole) C'est pour les tester...
>
> Gérant : Voilà, avant de signer un CDI, on les prends 2,3 jours en extra. Je vous parle de notre site hein.
>
> Cheffe : On les prend en extra pour tester, et puis ensuite on passe au CDI. (HCR-1)

Avant de rentrer dans les détails de nos données dans le HCR, nous proposons un encart stabilisant quelques repères juridiques à ce sujet, en particulier à propos du CDD d'usage qui correspond au contrat d'extra, auquel sont éligibles les établissements de ce secteur.

Encadré 1 : Quelques repères à propos du CDD d'usage dans le HCR

Le CDD d'usage (CDDu) est un contrat qui, répondant à certains pratiques et besoins sectoriels, a été autorisé par l'ordonnance du 5 février 1982. Seuls certains secteurs déterminés par voie réglementaire ou conventionnelle peuvent conclure ce type de CDD ; secteurs pour lesquels est vérifié l'usage constant du secteur de ne pas recourir au CDI pour certains emplois. Il en ressort que le secteur social et médico-social n'est pas éligible à la conclusion des CDDu contrairement au secteur de l'hôtellerie – restauration qui lui figure parmi les secteurs réglementaires éligibles au CDDu (D. 1242-1. C. trav.). Le régime légal de ce contrat est tout à fait spécifique au regard des autres CDD qu'il s'agisse de sa durée, de la succession des contrats ou du paiement d'une indemnité de fin de contrat. En fait le législateur s'est contenté de renvoyer aux conventions collectives de branche le soin de fixer les régulations du CDDu. Dans cette logique, dans l'hôtellerie - restauration l'article 14 de la convention a prévu et encadré le contrat d'extra.

Comme pour tous les CDDu, le fait que le secteur d'activité soit éligible ne suffit pas car l'emploi pourvu par CDDu doit être par nature temporaire. Autrement dit non seulement l'extra est « occupé « quelques heures, 1 journée entière ou plusieurs journées consécutives », comme l'indique la convention collective, mais aussi « l'extra » compte tenu du caractère par nature temporaire de l'emploi ne devrait être présent en théorie que de manière occasionnelle et irrégulière. De là tous les métiers du HCR ne sont pas a priori concernés.

En pratique on observe pourtant un certain dévoiement du recours au CDDu. D'abord force est de constater que la loi et la convention collective du HCR n'ont mis en place que des régulations faibles et des contrôles légers qui ne limitent pas le recours effectif au CDDu dans les faits.

A cet égard l'extra constitue une variable d'ajustement des effectifs qui est profondément inscrite dans le modèle d'organisation du secteur et qui même a structuré le secteur. De là sans doute une vision extensive par certains employeurs du recours à « l'extra » en réponse à un besoin de renfort des équipes voire pour tout besoin en lien avec l'organisation et les plannings. En cela la prévision du contrat « d'extra » dans la convention collective banalise l'usage de ce contrat tant coté employeur que coté salarié. Dès lors que le besoin est de courte durée l'embauche d'extra est à disposition, c'est du moins l'interprétation qu'en font certains employeurs. La conclusion du contrat d'extra est d'autant plus facilitée que circule des modèles de contrat qu'il suffit de reproduire ou qu'un simple appel du comptable suffit à déclencher la réembauche du même salarié.

Non seulement il existe des problèmes de champs d'application et de frontières entre les motifs de recours aux CDD susceptibles de créer des confusions à l'intérieur de la catégorie CDD (remplacement/ accroissement d'activité/ saisonnier/ CDDu) mais aussi sur l'usage d'une succession de CDDu plutôt que le recours au CDI. En particulier il en est ainsi dans des situations pour lesquelles existe une récurrence du besoin et une programmation possible qui permet l'anticipation. Au fond, le CDDu (extra) peut apparaitre aux yeux de certains employeurs comme un contrat plus adapté pour gérer la brièveté et la discontinuité d'emploi que d'autres formes de contrat plus contraignantes dont le CDI temps partiel qui cumulerait le double inconvénient du recrutement pérenne en CDI et de la prévision des horaires attachée au contrat à temps partiel. Plus largement des employeurs évoquent certaines rigidités de la réglementation légale telles que la durée minimale du temps partiel, l'impossibilité en cas de temps partiel dans le secteur de signer un avenant complément d'heures, interdiction de recourir à des heures supplémentaires… autant d'éléments qui poussent à trouver la flexibilité recherchée en matière de GRH du côté des CDD courts. Indéniablement le CDDu offre plus d'avantages de gestion et c'est logiquement ainsi que les employeurs l'appréhendent.

2.1.1 La restauration traditionnelle et les débits de boisson : entre recours ponctuels et recours réguliers

Commençons notre exploration des motifs de recours par la restauration traditionnelle et les débits de boisson. Le recours aux contrats courts y est une pratique ancienne et courante. Notre enquête n'a pas démenti ce constat. Cependant, les entretiens ont permis de repérer des logiques différenciées que nous abordons dans ce point et le suivant. Le point commun de ces logiques est d'être élaborées par les employeurs de manière à rester dans le cadre de l'article 14 de la convention collective nationale des hôtels, cafés restaurants du 30 avril 1997 :

Encadré 2 : Extrait la convention collective des hôtels, cafés et restaurants (Article 14)

L'emploi d'extra qui, par nature, est temporaire est régi par les dispositions légales en vigueur.

Un extra est engagé pour la durée nécessaire à la réalisation de la mission. Il peut être appelé à être occupé dans un établissement quelques heures, 1 journée entière ou plusieurs journées consécutives dans les limites des durées définies par l'article 21.2.c.

Un extra qui se verrait confier par le même établissement des missions pendant plus de 60 jours dans un trimestre civil pourra demander la requalification de son contrat en contrat à durée indéterminée.

Le salaire de l'extra ne pourra être inférieur ni au minimum conventionnel de la catégorie professionnelle à laquelle il appartient, ni au montant de la rémunération que percevrait dans la même entreprise, après période d'essai, un salarié sous contrat à durée indéterminée de qualification équivalente et occupant les mêmes fonctions.

Les modalités de rémunération d'extra seront définies d'un commun accord à l'embauche. En outre, à la fin du contrat, le salarié perçoit une indemnité de congés payés égale à 10 % de la rémunération totale brute perçue, quelle que soit la durée du contrat.

Un contrat devra être établi pour chaque vacation. Toutefois, si plusieurs vacations sont effectuées au cours d'un mois civil, l'employeur pourra établir un seul bulletin de paye récapitulatif qui devra ventiler toutes les vacations sans que la nature juridique du contrat s'en trouve modifiée. Le bordereau individuel d'accès à la formation lui sera remis conformément à la législation en vigueur.

Les recours aux contrats courts peuvent être occasionnels ou plus réguliers, tout en restant dans le cadre de la convention collective. Dans le premier cas, abordé ci-dessous, la dimension occasionnelle du recours est bien au cœur de l'usage décrit par nos interlocuteurs. Dans l'autre cas, abordé dans le point qui suivra, les extras sont très régulièrement sollicités : chaque semaine, voire plusieurs fois par semaine. Les employeurs se concentrent alors sur la règle des 60 jours afin d'éviter la requalification en CDI. Huit entretiens auprès de personnes en charge de recruter pour ces établissements ont fait émerger ces différentes utilisations des contrats courts.

D'après les données 2012 de l'INSEE (Robin et Picard, 2015), la restauration traditionnelle concentre 58 % des entreprises de la restauration (devant la restauration rapide et les débits de boisson), 67 % des effectifs et 64 % du chiffre d'affaires. Dans ce secteur, les très petites entreprises représentent 93 % des entreprises, 52 % des salariés en équivalent temps plein et 56 % du chiffre d'affaires du secteur. Les petits établissements représentent donc la majeure partie des entreprises de restauration traditionnelle, de même que pour les débits de boisson qui ne comptent en moyenne que 2,1 salariés et dont 46% n'emploient pas de salarié.

Le recours aux contrats courts concerne un besoin temporaire de complément, liés notamment à des événements, ou bien un remplacement de salariés absents, source rapide de tension compte

tenu de la taille restreinte de ces structures. Toutefois, la réalité du terrain fait apparaitre plus de complexité, liés aux modes de gestion du personnel que nous verrons ensuite.

Encadré 3 : détail des entretiens dans la restauration et les débits de boisson[3]

Pour la restauration :

HCR-1 : Zone urbaine, 19 salariés à temps plein dont 1 gérant, 8 personnels de cuisine et 10 personnels de service. Entretien avec le gérant, accompagné de l'encadrante de l'équipe cuisine ;

HCR-2 : Zone urbaine, 2 salariés dédiés au service à la plonge et au ménage et un patron qui fait de même en plus de la cuisine. Entretien avec le patron ;

HCR-3 : Zone rurale, 12 salariés répartis entre l'activité restauration, pour laquelle l'établissement apparaît dans la DSN, et une activité hébergement type auberge. Entretien avec la femme du patron qui est le petit-fils du fondateur de l'établissement ;

HCR-4 : Zone urbaine, 8 salariés dont 5 en cuisine et 3 en salle, ainsi que le patron qui officie principalement en cuisine, en plus de l'approvisionnement et de l'organisation du service, et son épouse qui s'occupe de la partie administrative. Entretien avec le patron ;

HCR-6 : Zone urbaine, 8 salariés dont 1 chef cuisinier et 3 aides en cuisine et 4 serveurs ; Entretien avec la responsable commerciale du groupe fondé par plusieurs associés possédant cet établissement et d'autres dans la même agglomération, elle a en charge toute la partie évènementielle et privatisations et gère donc les recrutements d'extra pour ces occasions.

Pour les débits de boisson :

HCR-16 : Zone urbaine, 9 collaborateurs dont 2 en CDI - un manager et un en cuisine. Les autres personnels sont en CDD dont l'autre manageuse de l'établissement, en charge notamment des plannings et recrutements, qui est en contrat pour 6 mois et auprès de qui a été effectué l'entretien. Les autres sont des extra tournant avec 2 principaux et 4 plus occasionnels ;

HCR-17 : Zone urbaine, 2 salariés actuellement en CDD de 6 mois ainsi que le patron co-fondateur avec 2 associés qui s'occupe du bar, de l'administration et de la logistique ;

HCR-18 : Zone Rurale, 8 salariés dont 3 en cuisine, 2 au bar et 3 au service en plus du patron polyvalent auprès de qui l'entretien a été réalisée.

2.1.1.1 Les contrats courts pour compléter ponctuellement les équipes

Partons du besoin le plus typique qui recoupe la nature temporaire justifiant le recours à l'extra. Pour l'illustrer, l'entretien HCR-17 est utile. Celui-ci a été mené auprès du gérant d'un bar de petite taille dans le centre-ville d'une grande agglomération. Cofondé en 2016 par trois anciens étudiants ingénieurs en chimie, il est tenu quotidiennement par notre interlocuteur. Celui-ci entend proposer « *une offre de qualité* » selon ses mots[4]. Il prend plaisir à sélectionner ses bières et à les décrire techniquement à ses clients. Par ailleurs, le moment de l'enquête correspond à une transition

[3] L'ensemble des entretiens de l'enquête est présenté en annexe 6.1.3.

[4] Ils font en fait le pari de transcrire à la bière le concept des bars de dégustation de grands crus. Ils se positionnent ainsi dans une gamme restreinte des débits de boisson, où la compétitivité tient à la qualité des produits justifiant un coût supérieur à la moyenne du marché. Des effets en termes de clientèle sont alors entrainés : « *nous, le concept, on en parlera peut-être après, mais on est sur une offre de qualité, donc mécaniquement, on attire une clientèle qui vient pour un bon produit, pour déguster, pas pour faire la fête et foutre le bordel dans le bar, donc... On va dire que par le concept même, on élimine une certaine clientèle fêtarde, qui peut être plus difficile à gérer.* (…) *Avoir une gamme de prix large, avoir des produits accessibles, faciles à boire, pas très chers, et des produits très pointus, mais plus chers, et ça se justifie... Voilà, tout ce travail-là qui me prend un temps énorme, et qui me passionne, en fait, c'est vraiment ce qui m'anime au quotidien. Ça, ça prend énormément de temps aussi* » (HCR-17)

organisationnelle avec le passage d'un à deux employés pour couvrir avec lui l'intégralité de la semaine. Les besoins en appoint de main-d'œuvre sont donc très limités puisque cette organisation à trois est pensée pour disposer en interne d'une solution pour pallier d'éventuelles absences de dernière minute d'un des salariés. Le recours à l'extra n'est ici réservé qu'aux soirées qu'il organise de temps à autres dans son établissement, pour renforcer la partie service et dégager du temps au gérant afin qu'il contribue à l'animation.

> Un contrat d'extra, en fait, tu peux en faire tant que tu veux, mais normalement, la loi, c'est que ça doit être un contrat à caractère exceptionnel, et elle a insisté sur la dimension événementielle... C'est-à-dire que si je fais un événement au bar, un concert, ou une soirée brasseurs, j'embauche quelqu'un en extra parce que j'ai un besoin supérieur par rapport à mes besoins habituels. (…) Donc quand j'ai besoin d'un renfort d'effectif, parce que j'ai un concert... Souvent, même tout le temps, c'est pour événements concerts ou soirées brasseurs. Quand on invite un brasseur, en général, je prends quelqu'un en plus, comme ça, moi je suis plus libre, aussi, pour discuter, d'échanger avec le brasseur, pendant que le bar est tenu par mes employés. Donc ça se passe très bien avec cette personne, donc, elle aime bien travailler chez nous (…)
>
> *Et donc, dès que tu as un événement, c'est automatique, tu appelles ton extra ?*
>
> Ouais, c'est devenu automatique, parce que je sais que si on l'a pas, on va galérer au bar, quoi. Pour le concert, c'est simple, ça se passe en bas, donc exceptionnellement, c'est le seul moment où on ouvre le comptoir qui est en bas. On a un 2ème comptoir en bas. On met quelqu'un en bas. Donc là, tu vois, physiquement, j'ai besoin de quelqu'un en bas en plus, qui va servir des bières pendant le concert.
>
> *Donc il y a un serveur en bas, et 2 en haut…*
>
> Ouais. Quand c'est Pint Of Science ou une soirée brasseurs, c'est plus pour me libérer moi. C'est pour que moi, je sois pas bloqué au comptoir à servir des coups, parce que c'est une soirée où on a du monde, forcément, et en fait, il faut 2 personnes à temps-plein. Ils ne pourront pas faire beaucoup d'autres choses que servir des bières ou des assiettes. Donc moi je prends quelqu'un en plus, donc du coup, j'ai mes 2 bonhommes derrière le bar, moi je suis là, je peux prêter main forte s'il faut, s'il y a besoin, et en même temps, je peux discuter avec les brasseurs. Parce que l'idée, c'est ça aussi, c'est qu'on les fait venir pour les faire rencontrer leur clientèle qu'ils ne voient jamais, parce que eux, ils sont dans leur brasserie... Donc pour qu'ils puissent échanger avec eux, mais aussi avec moi, parce que moi, on va dire que je suis le relais... C'est moi qui ai tous les retours clients directs, je suis, on va dire, l'expert qui peut leur faire le retour, peut-être, le plus précis et objectif possible sur leurs produits, donc ce serait dommage que je ne puisse pas discuter avec eux... Donc l'idée c'est ça. C'est que moi, je puisse être dispo... Ça reste du travail, je pense, mais c'est un travail agréable, d'échanger là-dessus. (HCR-17)

Cet extrait d'entretien illustre bien à la fois le caractère automatique du recours face à un événement programmé qui nécessite un renfort incontournable selon le gérant, mais également la limitation du recours au cadre fixé par la convention collective. L'équipe de base étant restreinte (il n'y avait qu'un seul salarié sur la période de référence pour les données DSN utilisées), un recours mensuel fait logiquement grimper la part du nombre de contrats courts par rapport au volume total d'embauche sur la période. Or, ce type de discours démontre une attention à rester surtout dans le cadre de la règle conventionnelle. Difficile dans cette configuration de voir là un usage dévoyé du contrat d'extra, notre interlocuteur précisant par ailleurs de lui-même sa volonté de ne pas se mettre en situation illégale :

> Nous, déjà, faut savoir que comme c'est notre 1ère entreprise, on veut faire les choses bien, on veut être très carré, on veut prendre aucun risque, pour pouvoir dormir à tête reposée en bonne conscience le soir, quand on va se coucher. On n'a pas fraudé, donc voilà... En fait, ça, c'est un truc... Tu peux toujours dire « je vais faire du black », machin et tout... Nous, on n'en fait pas, et on déclare tous nos salariés, on fait tout dans les règles, parce qu'on veut pouvoir dire, le jour où l'URSSAF débarque, l'inspection du travail, « on a bien fait les choses, vous pouvez vérifier, tout est bon, normalement », voilà. (HCR-17)

Bien entendu, des paroles prononcées en entretien anonyme à propos des opérations de recrutement n'objectivent pas à elles seules toute la réalité des pratiques. Cependant, et nous le verrons plus loin dans ce rapport, des contournements nous ont parfois été révélés, notamment sur les motifs, offrant à nos interlocuteurs l'opportunité de s'en justifier pour de multiples raisons.

Les évènements planifiés dont nous parle le gérant de bar précédemment cité correspondent à une montée en charge exceptionnelle de l'activité. Ce motif est revenu régulièrement, par exemple

pour l'entretien HCR-18 qui ne prend des extras qu'à deux ou trois occasions par an, lorsqu'un événement local l'amène à étendre sa terrasse sur place du village et donc démultiplier son personnel de serveurs relativement à l'espace couvert :

> Ça me concerne, notamment pour les manifestations ponctuelles, comme la fête locale... Par exemple, au mois de Juin, étant donné qu'on a un circuit automobile sur place, on a le grand prix camions, donc pendant 1 jour, 2 jours, là, il y a une affluence de monde, donc il faut du monde en plus au service, voilà. Il faut que, pour ces situations, donc, ponctuelles, on a évidemment besoin de recourir à l'emploi d'extras, et donc, de CDD qui sont très courts. Sur des durées très courtes (HCR-18)

L'entretien HCR-6 est dans la même logique, avec une régularité plus marquée qui tient à la gamme de services proposés par les établissements sur lesquels intervient la responsable commerciale interrogée : privatisations partielles avec service exclusif, soirées hors-norme par rapport à la configuration habituelle des lieux, etc. Autant de motifs qui ne sortent pas du cadre de l'événement ponctuel, mais dont la régularité peut être très variable d'un établissement à l'autre selon le positionnement marchand défini par les propriétaires des lieux. Par exemple, l'établissement « L'Essor[5] » mentionné par l'extrait à venir est un bar restaurant ouvert de mai à septembre, qui en 2019 a proposé 23 évènements payants durant sa période d'ouverture. Cet établissement se caractérise par une grande capacité extérieure d'accueil et l'organisation très régulière de soirées à thèmes impliquant souvent des partenaires commerciaux. Bien que dans la même logique de recours à l'extra pour des évènements bien précis, nous sommes loin de l'invitation d'un brasseur de temps à autres ou des soirées conférences organisées par le gérant du bar HCR-17 : ce sont des « grosses soirées » comme le dit la responsable commerciale, sur lesquelles il peut y avoir jusqu'à 10 extras en même temps. Le recours aux contrats courts apparaît ainsi comme un instrument d'ajustement de la main-d'œuvre en vue de réaliser des prestations développées par l'établissement dans une stratégie de diversification de son offre de services[6] :

> On a également une salle de séminaire au deuxième étage, sur laquelle on va recevoir, justement, séminaires, cocktails-dînatoires, lancements de produits, tout type d'événement qui nécessite un local, et pour laquelle on fait aussi beaucoup appel, par exemple, à des extras.
>
> *À quel moment vous avez recours, dans votre activité, à des CDD de moins d'un mois ?*
>
> Alors, c'est hyper fréquent. Pour La Troupe, c'est à chaque fois qu'il y a une prestation sur la soirée. Par exemple, ce soir, on a une prestation, donc on fait appel à un extra. Donc on en compte à peu près 3, 4 par mois. (…) À L'Essor, on fait pas mal de gros événements, oui. Il y a.... Il doit y avoir bien10 extras pour les gros événements. (HCR-6)

D'autres situations de montée en charge de l'activité peuvent également survenir, non pas à l'initiative de l'établissement mais à celle de la clientèle (repas de groupe, etc.). L'entretien HCR-4 auprès d'un restaurateur dans le métier depuis près de 30 ans souligne ce fonctionnement par pics des réservations, souvent calendaires (certaines fins de semaine) mais parfois impromptus :

> Les contrats d'extras, c'est par rapport aux pics d'activité que nous pouvons avoir, parce que nous sommes dans une situation où notre masse salariale minimum est une masse salariale maximum aussi, sauf si on est un groupe et qu'on peut avoir une dilution avec plusieurs sites.. (…)

[5] Tous les noms de personnes et de structures ont été modifiés pour préserver l'anonymat.

[6] Un autre cas proche de ces structures saisonnières a été abordé durant la phase de prise de contacts auprès d'une structure de la restauration rapide dont nous n'avons pas pu rencontrer les responsables faute de disponibilités de ces derniers. Cet échange non comptabilisé dans les entretiens concerne une entreprise de *food trucks* composée de 3 salariés répartis sur deux camions. L'équipe est augmentée par 2, 3 voire 4 extras lors des évènements sur lesquels les camions se rendent en période estivale. « *Les extras, c'est vraiment propre à cette période* » nous explique-t-on par téléphone, « *à partir du mois de mai jusqu'à fin août, on fait que des festivals et des évènements et chaque fois on prend plusieurs extras avec nous* ». On voit bien comment l'extra est un instrument d'extension temporaire de l'équipe fixe en vue de réaliser des prestations qui s'écartent du volume traditionnel d'activité de l'établissement.

Est-ce que les extras, c'est très régulier ? Comment vous faites ?

Euuuh, c'est régulier…oui et non... C'est par rapport aux réservations ! Déjà, on sait qu'on a des pics d'activité. Tous les samedis soirs, on est complet. Tous les dimanches midi, on est complet. Le vendredi soir, on est souvent complet. Vendredi midi, là, j'ai un groupe de 60. Hier soir, on était complet... Donc ça, c'est des réservations en amont parce qu'on a déjà fait des groupes, on fait propositions de menus, on a des administrations, on a plein de choses... Là, c'est la fin de l'année, donc il y a des demandes de repas de société, de ci, de ça... Donc par rapport à ça, déjà, on voit qu'il va y avoir besoin de monde pour travailler. Et indépendamment de tout, il y a des gens qui ont des jours de repos fixes. Alors des fois, on permute, mais le minimum. Mais par exemple, mon second, lui, il permute pas. Il a des obligations permanentes qui font que. Le dimanche, j'suis tout seul... Et voilà, il nous arrive des fois de refuser parce qu'on manque de gens. (HCR-4)

Le début de l'extrait précédent indique que le nombre de permanents ne peut être dépassé: « *nous sommes dans une situation où notre masse salariale minimum est une masse salariale maximum aussi* ». Cet effectif de personnel permanent se trouve mis en tension dès lors que le volume d'activité s'accroît. Pour le dire autrement, l'équipe permanente de ce restaurant, comme d'autres dans lesquels nous nous sommes rendus, dépend du volume limite de travail que peuvent absorber les salariés. Un pic d'activité ou une défection peuvent alors rapidement conduire à dépasser ces limites. L'extra intervient dans ces situations, ce qu'indique avec ses propres mots le restaurateur cité juste au-dessus :

Est-ce que ça vous arrive d'avoir recours, d'avoir besoin de recourir à un extra du jour pour le soir, ou pour le lendemain ?

Ça peut arriver. Si on a une défection de quelqu'un, d'un personnel, ou un truc comme ça, oui.

Et alors, comment vous faites ?

Ben... Soit on y arrive, soit on est dans la merde. Voilà, tout simplement. (HCR-4)

De plus, dans plusieurs restaurants indépendants, des besoins de renforts sont parfois consécutifs à un allongement des durées d'ouverture face à une concurrence grandissante ressentie par plusieurs enquêtés, entre la multiplication de chaînes proposant un service en continu, le développement de pratiques alternatives de restauration (livraisons, etc.) et les évolutions des exigences de consommateurs. En ajoutant un ou deux services de plus par semaine, les patrons doivent revoir leurs modes de gestion du personnel tout en veillant à fidéliser leur personnel en place grâce notamment à la stabilité des jours de repos fixés. Des renforts sont alors sollicités quand des réservations effectives dépassent les capacités du personnel présent sur les créneaux durant lesquels les salariés en CDI sont en congés.

Comment vous faites pour avoir du personnel du lundi au dimanche midi ?

Hé ben on fluctue, et il y a des fois, moi je travaille quasiment tout le temps.

Et votre équipe, les 2 commis, le second : ils alternent ?Ils sont pas là tous les week-end, j'imagine ?

Ils sont non seulement jamais là le week-end... Enfin, le week-end... Si, il est là le samedi soir. Après, c'est par rapport aux souhaits de chacun, dans la mesure du possible. Mon second, il a pas eu des privilèges, mais il avait... Il est tellement difficile de trouver du personnel que... On lui a proposé des repos, qui ont évolué par rapport à ses besoins. Enfin, des jours précis. Ensuite, il était indispensable qu'il soit là le samedi soir parce que c'est le plus gros soir de la semaine... (HCR-4)

Ainsi, la première raison du recours à des contrats courts dans la restauration traditionnelle et les débits de boisson correspond à une mise en tension soudaine de l'équipe permanente, d'abord pour un motif de surcroît d'activité, ensuite pour remplacement. L'extra sert alors à compenser le travail que les salariés ne peuvent absorber sur un temps très court, de l'ordre d'une soirée à quelques jours.

Dans les débits de boisson, la polyvalence entre barman et serveur est plus répandue qu'entre cuisinier et serveur dans la restauration traditionnelle, ce qui constitue un levier pour affronter les absences et besoins de dernière minute spécialement dans les bars de taille restreinte. Par contre, dans le cadre de la restauration traditionnelle, autant un employeur peut « tester » un extra pour le service en salle si son équipe est vraiment fragilisée, autant ceci semble plus compliqué en cuisine où les compétences sont beaucoup plus spécifiques et rares sur le marché. Dans notre enquête, les contrats courts concernent donc très rarement les cuisiniers de la restauration traditionnelle :

> Je prends quasiment jamais d'extra en cuisine. C'est trop compliqué. Des fois, je prends des intérimaires en cuisine.
>
> *Pourquoi c'est trop compliqué un extra en cuisine ?*
>
> Parce qu'on les connaît pas. Donc après, on se décharge sur l'agence d'intérim, qui nous trouve des gens quand même, avec une compétence... Où ils ont déjà eu des retours d'autres endroits. Si, j'ai pris en extra, si vous voulez, à très court terme, quelqu'un qui avait fait un apprentissage ici, mais sinon, y a des fois où j'ai pas le temps, parce que là il faut produire immédiatement. (HCR-4)

> On va repartir sur une organisation hebdomadaire à 3, où, donc, moi, j'enlève mon service du samedi, je ne serai plus présent le samedi, donc je vais travailler au bar du mardi au vendredi. Et donc, le samedi, ce sera mes 2 barmen en binôme, tous seuls, en autonomie à 2, et puis après, le reste de la semaine... Le lundi, ce sera l'un des 2 seuls, le mardi, c 'est moi seul, et à partir du mercredi, je suis en binôme avec l'un des 2. Donc on a créé 2 postes à 25 heures, sachant que le minimum pour du temps-partiel, c'est 24h/semaine. Ça, c'est la loi, donc ça tombe bien. On est à 25h chacun, et ce qui est génial dans cette organisation, c'est que, non seulement ça me libère du temps, je vais avoir de vrais week-ends, donc une vraie coupure, samedi-dimanche-lundi, où je peux avoir une vie sociale, avec mes amis, ma copine, et ça, c'est très bien. Mais en plus, comme eux, ils sont à 25h, si jamais j'ai encore envie de leur donner des heures en plus, on peut monter jusqu'à 35 en restant dans la durée légale du travail. Et même, je peux même monter plus si je veux leur filer des heures supplémentaires, qui seront payées avec une majoration, 10, 20, ou 50%. On a de la marge, on est flexible. Si l'un de nous 3 est absent, on est sensé quand même être 2 là, pour faire le travail, donc je pense que, tu vois, après 2,5 ans, je me dis que l'organisation parfaite, c'est peut-être bien celle-là, c'est-à-dire 2 temps-partiels plus moi, pour avoir une flexibilité au quotidien, importante. (HCR-17)

La question des absences renvoie par ailleurs au turn-over dans le secteur qui renforce l'émergence de besoins temporaires. Examinons maintenant d'autres motifs de recours chez les restaurateurs et les patrons de débits de boisson. Dans le point suivant, nous allons voir que le caractère temporaire du besoin n'est pas aussi évident que dans les exemples ci-dessus. Les extras dont il va être question font quasiment partie de l'équipe stable de certains établissements, ils sont sollicités de manière très fréquente et intégrés dès la phase d'élaboration des plannings.

2.1.1.2 Des équipes flexibles construites autour des contrats courts

Les entretiens auprès de restaurateurs et responsables de débits de boisson ont fait également apparaître l'usage régulier des contrats courts. À la différence des situations précédentes, où le recours était occasionnel, les extras – puisqu'il s'agit d'extras dans ces bars et restaurants – font ici partie intégrante de l'équipe régulière. Deux cas typiques mobilisant à haute fréquence des extras ont été observés dans ces deux sous-secteurs. Le recours aux contrats courts y apparaît comme un instrument de gestion « à l'économie » des ressources humaines. Ce mode de gestion découle des prescriptions et critères d'évaluation de la performance de la part des directions à l'endroit des responsables d'établissements interrogés.

Dans une première configuration, illustrée par l'entretien HCR-1 auprès du gérant d'un restaurant affilié à une chaîne (mais repéré dans la base DSN dans la catégorie des restaurants traditionnels), le même étudiant vient chaque semaine renforcer l'équipe de service le samedi, jour qui représente un pic d'activité pour ce restaurant situé dans une galerie commerciale de banlieue.

Nous ne sommes pas dans le cas d'un extra sollicité dans l'urgence : cet étudiant est intégré dans les plannings au même titre que le reste de l'équipe. C'est par ailleurs le seul salarié sur ce type de contrat, le gérant ne faisant jamais appel à des renforts hors week-end, notamment lorsqu'il s'agit de pallier des absences pour maladies. Dans ces situations, le surcroît de travail est systématiquement absorbé par une redistribution du travail et une mobilisation en salle, derrière le bar ou en cuisine, des cadres :

> Gérant : Tous les samedis j'ai un extra en salle, c'est sûr. Parce qu'en fin de compte, en étant ouverts 7 jours sur 7, avec deux jours de repos... Je peux pas avoir mon personnel le samedi en fait. Donc je suis obligé de prendre des extras. Et à chaque fois ça fait une déclaration, un contrat en déterminé, extra, une DUE. (…)
>
> *Comment ça se passe pour le service de cet extra ? Il est intégré dans le planning avant même que vous ayez confirmation cette semaine qu'il sera là pour le samedi ou bien vous l'appelez chaque semaine… ?*
>
> Gérant : Non, je l'appelle pas. Il sait très bien que là, il arrive samedi. Ça, c'est un accord avec lui, avec moi. Il a ses plannings trois semaines à l'avance en fait… Il faut pas que ce soit une contrainte, au contraire ! Quand tu fais tes plannings, tu sais très très bien quel(s) samedi(s) il va venir. Donc en fait tes plannings, tu les fais avec lui, déjà prévus à l'avance. Nous les plannings on les fait sur trois semaines à l'avance, donc il est intégré dès ce moment-là… Lui il est là pour soulager l'équipe, il vient en plus et on se dit « Benoit est là, c'est cool ça va bien se passer » (…)
>
> *Finalement, il est intégré, il fait partie de l'équipe au même titre que les autres ?*
>
> Gérant : Oui, il fait partie de l'équipe, ça c'est sûr.
>
> *Demain, vous faites un pot de fin d'année ; il est invité ou pas ?*
>
> Gérant : ... [longue pause] Oui pourquoi pas ? [rires] J'ai pas pensé à ça mais oui ! (…)
>
> *Quand il y a un arrêt maladie, c'est vous qui prenez le relais ?*
>
> Gérant : On pallie partout !Oui, je pallie oui, bien sûr. Prendre un extra du jour au lendemain, c'est pas possible.
>
> *Jamais d'extras ?*
>
> Gérant: Non, jamais. On fait plus d'heures, c'est tout.
>
> Cheffe : On les a pas dans la poche hein ! [montre ses mains]D'où l'importance de la polyvalence.
>
> Gérant: Enfin, le moins possible hein. Sinon le lendemain, j'suis fatigué !
>
> *Et alors, imaginons : un malade, ok, vous pouvez le remplacer, vous êtes fatigués. Deux malades, vous faites quoi ?*
>
> Gérant: C'est déjà arrivé. Là c'est les clients qui subissent. Malheureusement, c'est ça.
>
> Cheffe : On va faire comme si y en avait qu'un, c'est à dire qu'on va courir partout, et on va essayer de pallier au maximum, mais c'est vrai qu'il y a un moment où le staff peut pas, et c'est le client qui en pâtit.
>
> Gérant: C'est pour ça qu'on leur demande des fois... c'est vrai qu'on prend des mauvais commentaires sur certains sites, parce que les gens ils savent pas, quand ils arrivent, ils veulent juste être servis rapidement, passer un bon moment... C'est ce qu'on voudrait faire hein, mais parfois c'est compliqué. La restauration c'est ça.
>
> *Si là, maintenant, vous avez un coup de fil d'un serveur ou d'un cuisinier qui vous dit : « demain, j'peux pas venir » ?*
>
> Gérant: Ben on va rester plus longtemps.
>
> *Il y a zéro alternative, c'est ça ?*
>
> Gérant: Ouais, voilà. (HCR-1)

Interrogé sur le choix du contrat d'extra, ce responsable d'établissement commence par répondre que c'est une volonté de l'étudiant. Pourtant, sa présence hebdomadaire depuis plus d'une année pourrait justifier un CDI à temps partiel. Une autre réponse est ensuite formulée, qui appelle à approfondir les raisons organisationnelles de ce recours hebdomadaire : à propos du recrutement de cet étudiant, il explique que « *On ne l'a pas emmené vers un CDI. On s'est mis d'accord que c'était*

juste pour des contrats d'extra », alors que plus tôt dans l'entretien, lorsque la question des CDD courts était abordée, le recours aux extras était présenté comme une option quasi improbable : « *Comme je vous dis, on prend le moins possible de vacataires.* (…) *C'est pas notre mode de fonctionnement. Notre mode de fonctionnement, c'est vraiment la polyvalence*. (…) *Je n'ai pas de vivier à appeler au dernier moment en disant "tiens, tu vas travailler demain"* ».

Salarié d'un groupe dont il gère une succursale, le gérant interviewé pour l'entretien HCR-1 est dans une position intermédiaire, à la fois subordonné de ses supérieurs localisés au siège qui lui communiquent des objectifs de résultats et des prescriptions de moyens, et responsable local d'une équipe dont il organise le travail. Nous pensons alors que son usage récurrent d'un extra hebdomadaire soutient une stratégie élaborée à partir des batteries d'indicateurs de performance utilisés par son siège qui utilisés pour l'attribution de primes et autres récompenses symboliques et matérielles au cours de sa carrière (Dujarier, 2011, 2015). Indicateurs parmi lesquels on trouve le maintien de la masse salariale en dessous de seuils de coûts définis par le siège :

> Je suis géré par des gens qui sont au-dessus de moi. Moi on me demande de gérer la gestion humaine et du restaurant en comptabilité. Mais après, derrière, j'ai des comptes à rendre. Comme je vous dis, au jour d'aujourd'hui, on est 19 plein-temps, pour embaucher, faut vraiment...
>
> *J'imagine que vous ne demandez pas une autorisation chaque semaine pour avoir un extra en plus ?*
>
> Non, ça : ça a été validé. Ça a été validé par mon patron, qui m'a dit que surtout le samedi, je pouvais reprendre les vacataires, parce qu'il y a beaucoup, beaucoup plus de chiffre, en fait. Mais vraiment beaucoup. Je peux pas vous dire les montants, mais vraiment. (HCR-1)

Le gérant bénéficie d'une certaine latitude sur l'embauche d'extras alors que chaque nouveau recrutement en CDI ou CDD non extra implique des navettes avec le siège qu'il lui faut convaincre de la pertinence d'augmenter son équipe. En ne sollicitant un extra que sur ce créneau mais jamais pour d'autres moments de désajustement entre volume d'activité et main-d'œuvre disponible, il démontre à ses référents ses capacités à ne pas se laisser déborder, à gérer en interne les variations d'activité. Ces variations donnent lieu à des situations de mise en tension de son équipe qui ne reçoit donc pas de renfort en dehors du samedi. Le gérant s'appuie dans ces situations sur la polyvalence de ses salariés. Cependant, à la fin de l'entretien, une fois le micro éteint, le discours se relâchera[7], notamment à propos de sa durée hebdomadaire de travail : « *Ha mais moi les 39h : non ! J'en fais 70 par semaine en moyenne. Quand je suis rentré ils m'avaient mis au forfait horaire, au bout de deux mois ils ont changé la formule !* ». Toutes ces heures supplémentaires sont rétribuées indirectement, sous forme de primes aux résultats, mais également lors des évaluations régulières de sa gestion par son siège qui vont décider de sa progression de carrière, etc. Lui et sa cheffe ont en effet mis en place une stratégie d'absorption du surcroît de travail par la polyvalence de leur équipe en général, mais aussi et en particulier par leur surinvestissement horaire personnel. Celui-ci doit revenir moins cher au siège qu'un recrutement en CDD ou CDI de nouveaux collaborateurs. Dans ce contexte, solliciter un extra chaque samedi et, durant le reste de la semaine, faire absorber le surcroît de travail par l'encadrement – lui et sa cheffe particulièrement – sont pour ce gérant des leviers de maitrise des coûts de main-d'œuvre. Le bénéfice d'un tel mode de gestion des ressources humaines se ressent alors dans le rapport entre coûts de production et chiffre d'affaire, c'est-à-dire un des indicateur phare des évaluations réalisées par le siège.

Le recours régulier à l'extra apparaît dans cet exemple comme un levier, associé à d'autres, en vue de réduire les coûts de production par une recherche de flexibilité des effectifs. Les objectifs et prescriptions transmis par les centres décisionnels mettent la gestion des ressources humaines au

[7] Surtout lorsque nous ferons le tour du restaurant et que nous serons dans des espaces à l'abri des caméras, ces mêmes caméras qu'il me désignait d'un regard quand je reformulais mes questions à propos de ses heures hebdomadaires de présence sur site, reformulations ne trouvant, micro allumé, que pour seule réponse « *On fait 39 heures* ».

cœur des problématiques de production. Dans la configuration de HCR-1, le contrat d'extra permet un renfort sur un moment précis pointé comme le pic d'activité de la semaine. En dehors de ces samedis, c'est en interne que les solutions sont recherchées et non pas dans la sollicitation de collaborateurs temporaires : polyvalence des salariés, puis si besoin travail complémentaire des cadres de l'établissement sur les postes-clé. Cette flexibilité vise alors à limiter autant que possible l'accroissement de la main-d'œuvre. En ce sens, le contrat d'extra est ici utilisé comme un substitut à d'autres formes contractuelles. Ce qui est encore plus manifeste dans le cas suivant.

Dans la deuxième configuration en effet, il ne s'agit plus d'un seul contrat d'extra récurrent au sein d'une équipe, mais d'une équipe quasi-entièrement constituée par des contrats d'extra. Ici encore, il semblerait que les prescriptions de la direction soient à l'origine de ce mode de gestion. Il s'agit cette fois de limiter les coûts de personnel tout en renforçant une gestion flexible de l'équipe. Le contrat d'extra possède en effet la caractéristique de mettre l'employeur en position de ne solliciter les personnes que quand il le souhaite. Ne plus solliciter ses extras potentiels signifie ne plus les employer, ce qui est juridiquement plus souple pour eux que d'œuvrer vers une sortie de CDI, voire de CDD de plusieurs mois (être renvoyé consiste à ne plus être rappelé dira l'enquêtée citée ci-après). Les personnels concernés étant pour la plupart des jeunes en recherche d'un complément de salaire, et n'ayant pour la majorité pas l'ambition de rester dans le secteur, le tarif horaire minimal est ici couplé à des contrats horaires réduits. Appliquée à la quasi-totalité de l'équipe, cet usage des contrats courts laisse entrevoir des configurations d'équipes volatiles, reposant sur la capacité de l'employeur à renouveler régulièrement ses personnels. La localisation au centre-ville d'une agglomération fortement peuplée d'étudiants est donc une ressource incontournable à ce type de configuration.

Pour mettre en lumière cet usage, nous mobilisons l'entretien HCR-16. Celui-ci a été mené auprès de la manageuse d'un bar de centre-ville. Sur une superficie conséquente, cet établissement de centre-ville propose boissons et plateaux de tapas à une population mêlant majoritairement des étudiants urbains et des trentenaires du centre-ville. Réalisé juste avant l'ouverture du bar, l'interview était détendue malgré l'apparente fatigue de l'enquêtée qui avoue, avant de commencer, vivre difficilement le rapport au temps décalé induit par son emploi actuel (travaille et vit la nuit, se repose le jour). Cette ambiance, qui se traduit notamment par le tutoiement, a permis d'aborder en détail les coulisses de son établissement. Les questions successives visant à comprendre les logiques d'usage des contrats courts ont produit une sorte de révélation chez elle, quand elle réalise que le fait de n'avoir quasiment que des extras dans son équipe s'avérait plus stratégique qu'elle ne le pensait. En particulier, la règle du non dépassement des 60 jours [entrainant la possibilité d'une requalification d'un CDD en CDI] lui apparait comme une explication au fait que ses employeurs lui imposent de ne recruter que des extras sur de faibles volumes horaires et des périodes morcelées.

> Le fait de faire des petits contrats extra, ça nous permet de les payer moins parce qu'ils font moins d'heures, si tu veux. On pourrait avoir quelqu'un qui pourrait faire 35h, mais à la place d'avoir quelqu'un qui fait 35h, on en a 2 qui font 18h...
>
> *Le nombre d'heures associées à chaque personne pour chaque contrat, j'imagine que c'est pas fait au hasard ?*
>
> Non. (…) Il y a quand même une loi qui dit qu'au bout de 3 mois d'extras, ils sont obligés de te faire le CDI, tu vois. Là, ça n'existe pas, c'est pas le cas. Faut savoir que les lois, dans la restauration, tu les oublies. Elles ne sont appliquées nulle part. Donc moi, c'est vraiment la première fois que je vois ça, de faire autant d'extras, de renouveler si longtemps... Ça leur permet de nous jeter aussi comme ils veulent ! Demain, tu fais une erreur de caisse, ou tu fais 2 erreurs de caisse en une semaine, t'es viré, on te rappelle plus.
>
> *Je crois que la loi c'est 60 jours dans le trimestre, au-delà ça oblige de passer sur un CDI ?*
>
> Pas de passer : de proposer. Et ça, ils jouent bien avec ce mot là. Pas de passer, c'est de proposer. Ils t'expliquent bien, c'est de proposer. Ils sont pas obligés de te faire passer en contrat, par contre, ils sont dans l'obligation de te proposer quelque chose.
>
> *Alors comment on te propose quelque chose ici ?*

Ah, ben ils te proposent pas vraiment... Ils s'arrangent pour que tu fasses... C'est horrible. Ils s'arrangent pour que... Tiens, tu me fais tilter des trucs, tu vois, pendant que je te parle... Ils font des petits contrats aussi, pour s'arranger, pour que dans le trimestre, ça fasse pas 60 jours. Cumulés, ça fera pas 60 jours, du coup. Vu que sur une semaine, tu peux bosser 18h... 18h, ça fait 2 jours pile, en entier. Sauf que 2 jours, en fait, 2 jours par semaine pendant 3 mois, ça fait pas les 60 jours, donc...

D'où le plafond à 18h ?

D'où le plafond à 18h. Ce qui leur permet, du coup, d'avoir... Tu vois, les lois qu'il y a en restauration, l'hygiène, tu oublies, tu vois... Oui, ça leur permet vraiment de pouvoir jouer sur ça. Et du coup, vu qu'en général, en plus, les gens ne restent pas hyper longtemps... Tu vois, Léa, elle s'en va début Mai... Et je pense que depuis le début de son contrat, jusque-là, on n'est même pas à 3 mois cumulés, donc en fait... J'avais jamais vu ça comme ça, tu vois ! (HCR-16)

L'entretien va permettre de détailler l'organisation du travail dans l'établissement. La manageuse montrera notamment le planning qu'elle a fait pour la semaine à venir, ce qui permettra de lier chaque employé au type de contrat et la nature des tâches réalisées. Les postes se répartissent entre la cuisine, le bar, le service et le travail d'organisation. Cette dernière fonction est assurée par deux managers polyvalents, dont l'interviewée. Quatre personnes sont présentes du jeudi au samedi, trois du dimanche au mercredi, plus une autre personne exceptionnellement quand des animations sont organisées. En dehors des deux managers, tous deux en CDD de 6 mois et un an, chaque poste est tenu tous les soirs par des extras, pour la grande majorité des étudiants qui cumulent parfois d'autres activités salariées :

Et alors, ils font quoi, ici, les extras ?

Ils font du bar. Il y en a un qui fait du bar, une qui fait du service. Et j'en ai une en cuisine aussi. Tout le monde fait cuisine. Ici, tout le monde fait tout.

Et, c'est-à-dire que par exemple, ce soir, il y a toi, il y a Charlotte, donc, en extra, qui va faire du bar, et ensuite ?

Il y a Clément qui est en cuisine, qui est en extra aussi.

Et c'est tout ?

Et c'est tout.

C'est-à-dire qu'à 3, vous gérez tout. Le mercredi, c'est un jour de grosse affluence ?

Moyenne.

Tu dirais que c'est un petit bar ici toi ?

Non, c'est pas un petit bar.

Et donc, en fait, tous les soirs, c'est tenu par des extras, plus toi qui est manageuse.

Plus une personne, exactement. (HCR-16)

Les extras ne sont pas des compléments de main-d'œuvre dans cet établissement mais le cœur de l'équipe. Une hiérarchie implicite des personnels extra sera par ailleurs mise en mots par la manageuse. Ainsi l'élaboration du planning n'est pas hasardeuse : ce sont les plus expérimentés qui officient généralement les soirs les plus animés, ceux qu'elle appelle « l'équipe forte » dans l'extrait ci-dessous :

Tu vois, là, au milieu de semaine, on met l'équipe forte, ça va être particulièrement Clément, Léa, Charlotte et moi. D'ailleurs, tu vois bien que c'est eux qui ont le plus d'heures.

Oui. Parce que, tu me disais que ton équipe, c'est 2 extras en plus, c'est Clément et Léa, c'est ça ?

C'est ça. Et les autres, ça va être des... Enfin pour moi, voilà, ces 2 là, c'est mes extras. Les autres, c'est un peu les... Pris comme ça, tu vois... (HCR-16)

Les autres extras, plus récemment intégrés dans l'emploi du temps, voire qui sont « testés » sur un ou deux services, sont sollicités entre le dimanche et le mardi. La sollicitation est centrale dans cette organisation : les emplois du temps sont élaborés en fin de semaine pour la suivante, après que les managers aient interrogé les disponibilités de chacun pour la semaine à venir :

> En gros, à partir du jeudi, on va dire...Au niveau emploi du temps de mes collègues... A partir du jeudi, je commence à bien regarder, à demander à mes collègues s'ils ont un truc la semaine d'après, s'ils ont une indisponibilité, s'ils ont besoin de je-ne-sais-quoi... Le fait d'avoir des contrats extras, aussi, je reviens sur ça, c'est le fait d'avoir la possibilité de faire vraiment ce que tu veux sur ton emploi du temps. Moi tu vois, quand j'étais en contrat extra pendant longtemps, tu peux te permettre de dire « le week-end prochain, je suis pas là »... Donc, toutes les semaines, vers le jeudi, en général, je commence à demander... Moi je préfère envoyer le planning le jeudi ou le vendredi, maximum, parce que tu l'envoies quand même pour le lundi, tu vois, donc... Du vendredi au lundi, c'est assez court, je trouve, pour s'organiser. Mais mon autre collègue, mon autre manager qui bossait avec moi, lui, il l'envoie plutôt le samedi. (HCR-16)

Ce fonctionnement par sollicitation permet à la personne en charge des plannings d'ajuster ses équipes au regard des impératifs de chacun … mais également en fonction de règles transmises par ses employeurs. Huit personnes apparaissent sur le planning. Mais tous ne sont pas sollicités à la même échelle et l'enquêtée expliquera avoir des consignes pour effectuer des rotations régulières afin de ne pas concentrer toutes les heures sur les mêmes personnes. L'extrait précédent objectivait bien ce cadrage par des contrats de 18 heures pour la majorité des personnels. L'extrait ci-dessous illustre comment l'autre manager travaille à élargir sa base d'extras potentiels en sollicitant plus de personnes que l'équipe forte. Cet entretien nous montre qu'il existe une stratégie de répartition des jours de travail entre un nombre suffisant de personnes pour éviter de se rapprocher de la barrière des 60 jours par trimestre, stipulée par la convention collective :

> L'autre manager préfère avoir plein de gens sous la main plutôt qu'une équipe carrée, tu vois ? Par exemple, effectivement, là, Viviane, tu vois, qui vient 2 fois par semaine, elle pourrait sauter. Enfin, tu vois, on pourrait très bien mettre quelqu'un d'autre. Mais lui, il préfère avoir beaucoup de personnes sur son équipe.

Les deux configurations décrites reposent sur des cas singuliers que notre enquête a permis de saisir, leur représentativité des logiques de recours aux CDD courts dans secteur HCR doit donc être relativisée. Toutefois, elles mettent en lumière des situations où l'extra apparaît plus comme un instrument de maitrise des coûts de main-d'œuvre plutôt que comme un soutien face à des situations de tension sur les équipes comme c'était le cas dans le point précédent. Ces logiques de recours à l'extra sont significatives de modes de gestion du personnel reposant en priorité sur la flexibilité interne dans le premier cas, sur le turn-over de salariés non qualifiés dans le second. Ceci a notamment pour conséquence – le cas HCR-1 l'exprime bien – de renforcer l'intensité du travail vécue par les salariés en CDI. En effet, bien que singuliers, ces cas sont une illustration des données récentes de l'enquête Conditions de travail de la DARES: en 2016, 68,2 % des salariés de l'hébergement et de la restauration déclaraient être « souvent » (33,1%) ou « toujours « (35,1%) dans l'obligation de se dépêcher dans leur travail, alors qu'il ne s'agit que de 44,3% pour l'ensemble des répondants ,dont « souvent » (29,9%) ou « toujours » (15,4%) (Bèque, Kingsada et Mauroux, 2019). À la lumière de nos données, ces tensions apparaissent donc expliquées par des modes de gestion du personnel qui s'étendent par ailleurs aux logiques de recours aux contrats courts dans une optique de flexibilité de la main-d'œuvre.

2.1.2 Les traiteurs : l'extra comme cheville ouvrière des prestations

Ce sous-secteur constitue une catégorie à part dans le recours aux contrats courts. Les embauches « d'extras » y sont en effet très régulièrement mobilisées, à des volumes parfois impressionnants et pour des durées très courtes. Ce contrat d'usage se justifie ici par la nature évènementielle des activités. Précisons d'emblée que les traiteurs concernés par l'enquête sont des

prestataires d'évènements, des organisateurs de réception et non pas des artisans commerçants établis en boutique et qui produisent et vendent des plats cuisinés aux côtés, généralement, de produits de boucherie et/ou de charcuterie. La clientèle des établissements dont il sera ici question est composée d'entreprises et d'administrations, mais aussi parfois de particuliers (mariages), qui font appel aux services d'un traiteur pour organiser un repas, un buffet, livrer des plateaux repas, en marge d'un événement précis organisé par le client (congrès, présentation d'un nouveau produit, vœux de la nouvelle année à destination des partenaires, banquet d'une association rurale, etc.).

Encadré 4 : Détail des entretiens Traiteurs

Nous avons pu interroger trois structures aux configurations différentes :

HCR-5 : Zone urbaine, 7 salariés, dont 2 au service commercial, logistique, un chef cuisiner qui est également gérant et 4 cuisiniers

HCR-9 : Zone rurale, 3 salariés dont deux polyvalents entre gestion administrative et réalisation des prestation ;

HCR-15 : Zone urbaine, 26 salariés, dont 8 commerciaux, 8 logisticiens et 18 cuisiniers.

Les entreprises de traiteur sont sollicitées par des clients pour réaliser des prestations lors d'événements bien précis. Ces prestations sont plus ou moins régulières selon les clients. Leur format est complètement variable, pouvant aller de la livraison de plateaux repas à la réalisation de réceptions d'envergure impliquant une logistique hors norme :

> On a fait la reine d'Angleterre, on fait le roi d'Espagne, le roi de Norvège, deux fois le 1er ministre chinois, j'ai eu une dizaine de chefs d'État, etc etc, quoi. (HCR-15)

Chaque prestation se définit par une date arrêtée, un lieu, un nombre de convives à servir, un type de service (à table, tenue de buffets, livraison de plateaux…). L'activité de traiteur peut se décomposer en trois grandes parties : la partie commerciale qui s'occupe de contractualiser et planifier les prestations ; la partie cuisine qui consiste à préparer à l'avance, dans un « laboratoire », les repas servis ; la partie service qui peut aller de la simple livraison à la présence sur place d'une armada de serveurs, de maîtres d'hôtels, voire de sommeliers et autres fonctions dédiées.

C'est en grande majorité dans cette troisième partie que l'on trouve les contrats courts[8]. Les extras de service constituent bien un renfort sur un événement précis. L'événement engendre un contrat de prestation entre le client et l'entreprise de traiteurs, il est également le déclencheur du recrutement de personnels en extra pour assurer le service (et parfois d'autres tâches) le temps de cette prestation. Ainsi, plusieurs évènements assurés le même jour par un extra pour une même entreprise de traiteur mais se déroulant sur des lieux pour clients distincts, se déclineront en autant de contrats le concernant:

> [Dans le cas où un extra intervient sur deux prestations distinctes dans la même journée]c'est une DUE, et 2 contrats. Parce qu'en fait, la déclaration unique d'embauche se fait à la journée, par exemple. Vous pouvez pas scinder, vous pouvez pas mettre des horaires. (…) Donc, il n'y a qu'une déclaration et, par contre, le contrat 1, c'est : « le maître d'hôtel arrive à 8h au château de machin », et, deuxième contrat : « le maître d'hôtel arrive à telle heure à tel endroit ». Comme c'est pas les mêmes lieux, qu'il y a une coupure entre les deux, je suis obligée de faire 2 contrats.
>
> B: Puis entre-temps, il est peut-être parti faire des courses, il peut lui arriver quelque chose, donc...
>
> A: C'est un contrat... Je parle pour les serveurs hein, c'est un contrat par prestation. Et c'est une DUE par jour.

[8] Même si des aides-cuisine sont parfois sollicités pour des contrats de quelques jours, par exemple lorsqu'une grosse prestation implique une montée en charge de la production impossible à assurer par l'équipe titulaire en cuisine.

> B: Après, nous, ils sont obligés de couper, ils peuvent pas faire de 8h du matin jusqu'à 2h du matin, même s'ils s'en sentent capables. (HCR-5)

Si l'on peut parler de recours massif aux contrats courts dans le sous-secteur des traiteurs, c'est bien en raison de cette division du travail entre, d'une part, une équipe permanente dédiée à générer et organiser l'activité depuis les bureaux et, d'autre part, des équipes de service n'œuvrant que sur les temps et les lieux des prestations et dont la taille est calculée en fonction des besoins spécifiques de chaque prestation.

> Le contrat court, chez nous, c'est une particularité de la profession (…) Donc ça veut dire que c'est un travail qui est un peu particulier, parce que vous pouvez, demain, avoir une réception de 40 personnes et une de 60, et puis, après-demain, une de 3000 et une de 200. Donc, pour la gestion du personnel de salle, il est évident qu'on a une fluctuation très très importante, parce que, pour gérer 3000 personnes, avec un serveur pour 20, ou autres, vous voyez que ça fait une masse salariale qui est considérable, avec beaucoup de monde... Et pour faire 15 ou 30 couverts le lendemain, on n'a pas besoin de beaucoup de monde. (…) Si on n'a pas ça, je vois pas comment on peut avoir une masse salariale conséquente pour tenir le coup sur des périodes linéaires, parce qu'on n'a pas un métier linéaire. On n'a pas un métier linéaire (HCR-15)

En plus des besoins spécifiques liés à chaque prestation, les recruteurs interrogés font également état de l'absence de continuité temporelle de l'activité : toutes les entreprises n'ont pas de commande passée pour chaque jour de la semaine qui justifierait d'employer à temps plein les personnels de service. Suivant les périodes de l'année, la fréquence des prestations peut aussi être sujette à des fluctuations importantes. L'entreprise HCR-5 illustre bien cela : cette entreprise de 7 salariés, localisée dans une grande agglomération de la région d'enquête, est positionnée sur le marché des entreprises, sans compter les mariages qui représentent pour toutes les entreprises du secteur un marché aussi incontournable que concurrentiel. Nombre d'entreprises et d'administrations cessent toute activité évènementielle durant l'été. Aussi, pour nos deux interlocutrices en charge des relations commerciales et de la logistique dans cette entreprise, la masse salariale apparaitrait totalement incohérente et risquerait de couler l'entreprise si tous les extras étaient en CDI sans pour autant être missionnés durant cette période :

> C'est typiquement le type de contrat qui répond bien à nos demandes, qui sont tellement fluctuantes qu'on ne peut pas se permettre ne serait-ce que d'avoir des CDD de trois semaines. Maintenant, c'est des CDD, souvent, de un jour. (…) Imaginez, au mois d'Août, on n'a pas de clients, parce que les entreprises sont fermées... Donc là, c'est bon, on peut pas avoir 6 serveurs dans la société ! Comment on ferait pour les payer, vu qu'il n'y a pas d'entrée d'argent ? Et il faut pouvoir lisser, alors on lisse pour les fixes... Faut bien faire une priorité, nous on peut pas venir en extra, on est là tous les jours... (HCR-5)

Le sous-secteur des traiteurs n'est pas uniforme. Quelques structures se disputent les évènements les plus hauts de gamme, accessibles uniquement aux organismes démontrant certains agréments officiels. En dehors de ces évènements réservés en quelques sortes, le reste du marché est âprement disputé entre une multitude d'entreprises concurrentes. De nombreuses stratégies sont alors mises en place. En termes de positionnement marchand, comme par exemple avec la priorisation des administrations gérées par marché public[9] afin de dégager du temps aux commerciaux pour prospecter de nouveaux clients. Le positionnement peut aussi être en termes de compétitivité-prix, avec baisse des tarifs basée sur une compression des coûts de production et un accroissement du rapport entre le nombre de serveurs et le nombre de convives. Ou encore une recherche d'efficience de la main-d'œuvre employée, comme par exemple dans la rationalisation des techniques de service pour améliorer l'espace couvert par un serveur ou dans le développement de

[9] À l'université par exemple, les marchés publics concernant les traiteurs sont renouvelés à période régulière (tous les un ou deux ans). Durant cette période, toute sollicitation d'un traiteur devra être effectuée auprès de l'une des trois ou quatre entreprises intégrées au marché. Ces entreprises bénéficient ainsi d'un « tapis de commandes » régulières ne nécessitant aucun travail de démarchage.

la polyvalence de certains extras réguliers. En plus du traditionnel positionnement « entrée – milieu – haut de gamme » propre à n'importe quel secteur concurrentiel, un autre élément fort de différenciation des entreprises du secteur est donc la « puissance de feu » en quelques sortes, c'est-à-dire le nombre de convives que l'entreprise est capable de servir. La main-d'œuvre mobilisable est donc tout à fait centrale, les CDD courts sont la cheville ouvrière de toute prestation : sans personnel de service disponible, la prestation ne peut être honorée.

> Le marché, si vous voulez, se situe à différents niveaux : vous avec des gens qui ont la capacité de réaliser des prestations de qualité au niveau de la sécurité alimentaire. C'est-à-dire que ces gens-là sont liés aux normes européennes. Et c'est hyper important, parce qu'on est pratiquement les seuls. (…) Donc ça veut dire que ces gens-là, généralement, nous les retrouvons dans les lieux de réception qui vont référencer des traiteurs pour réaliser des prestations chez eux. Par exemple les traiteurs référencés comme agréés européens. Ils ne prennent pas de risques au niveau de la sécurité alimentaire. Après, ces traiteurs-là, il y en a 7, 8... 10, dans la région, pas plus. Et chacun d'eux est dans un couloir de secteur d'activité, haut-de-gamme, milieu-de-gamme, bas-de-gamme, on va dire ça comme ça. D'accord ? Donc en fin de compte, on n'est pas très très nombreux, voyez ce que je veux dire ? Après, vous avez des traiteurs, qui sont comme nous, on a été au départ : ce sont des gens qui peuvent faire du très bon travail, mais qui n'ont pas les moyens de développer du 1000 couverts, parce qu'ils ont pas la maîtrise, ils ont pas l'habitude... (…)
>
> *En moyenne, vous assurez combien de prestations par semaine ?*
>
> Alors, c'est très variable. Comment dirais-je ? Si j'ai une réception, demain, de 2000 couverts, et une réception de 300 à côté, il est fort possible que j'ai à annuler une autre prestation, parce que je pourrais pas la faire. Techniquement, j'ai pas les moyens de faire... Parce que le lendemain, j'ai encore 200 et 500, et 1000... (HCR-15)

Si le marché est très concurrentiel, il est également lié à la densité d'activité dans la zone de couverture des entreprises. Nous avons pu interroger un traiteur localisé en zone rurale. Comme les autres entreprises, son recours aux contrats courts ne concerne que le service lors de ses prestations. Toutefois, et bien que régulier, ce recours apparaît beaucoup plus faible (il n'embauche jamais plus de trois extras par week-end). Cela s'explique par les types de prestations délivrées par cette entreprise, qui n'atteignent que rarement le nombre de convives avancés par les traiteurs urbains interrogés. De taille très restreinte (notre interlocuteur, sa femme ainsi qu'un salarié en CDI), cette entreprise a développé un modèle de production et de service différent de celles préparant les plats en laboratoire. La stratégie de HCR-9 consiste à adapter ses prestations à sa main d'œuvre disponible, cette dernière étant finalement assez restreinte comme nous aurons l'occasion de le voir dans les parties suivantes. Il va ainsi servir une semaine une association de chasseurs tenant banquet dans sa circonscription, et la suivante traiter avec une entreprise de haute technologie venue à une centaine de kilomètres de son local :

> La semaine qui arrive, on attaque mercredi, on travaille pour l'aérospatiale qui vient faire une formation... Donc on les livre en buffet froid, ils sont une centaine... Jeudi, on travaille pour une coopérative agricole d'agriculteurs, vendredi on a rien. Rien, ça veut dire qu'on est là, et on recharge, puisque on aura sali, entre parenthèses, 2 camions, donc on décharge tout ce qui nous est resté, on recharge toutes les matières premières, et ce week-end, on en a 3 samedi, 2 dimanche. Et là, on aura fait 600 repas avec un samedi-dimanche. (…) En fait, nous, faudrait pas qu'on nous appelle traiteurs, faudrait qu'on nous appelle « cuisiniers à domicile ». Nous, on est plus cuisiniers. Un traiteur, effectivement, les autres traiteurs ont un labo, donc, un endroit où ils peuvent cuisiner, avec des instruments de chauffe et de refroidissement, et effectivement, eux, ils produisent en semaine. Nous, non. En semaine, on fait des papiers, les devis, voilà. Nettoyer le camion, ranger le camion, désinfecter le camion... (…)
>
> *Vos camions-cuisines, comment ça marche ?*
>
> On charge toute la matière première à l'intérieur, et sur place, on va travailler la matière première. Tous les autres traiteurs achètent la matière première le mardi, la travaillent dans un laboratoire le jeudi, la mettent sous vide, ou en barquette, ou re-congèlent, et vont, avec un petit camion-frigo et un four, faire de la mise en place ou du réchauffement sur place. D'accord ? Tandis que nous, on a une étape de moins, c'est l'étape de cuisine ici, refroidissement, emballage. On a pas ça, nous. On charge la matière première dans les camions-cuisines, et sur place, dans les camions-cuisines, nous allons, laver la salade, faire revenir les lardons, couper

les gésiers, les mélanger avec les lardons, prendre un pot de graisse de canard, confire un gésier sur place, laver la salade... Donc il faut qu'on emmène une essoreuse, une bassine...

Les assiettes, elles sortent du camion ? Par exemple, le truc des chasseurs, les 300 assiettes à sortir... L'assiette sort du camion et elle va directement sur la table ?

Exactement.

OK. Comment vous faites quand vous avez 2 ou 3 camions ? Qui cuisine ?

Moi. Ma femme, Antoine.

Antoine, c'est un extra ?

Oui. Les trois cuisinent.

Vous seul, vous pouvez cuisiner pour combien de personnes ?

300. Attention, 300, c'est pas un mariage ! 300, moi, j'arrive à 7h le matin là-bas, on est 3 à arriver à 7h. On met pas la table, déjà, ça c'est les chasseurs qui le font, qui posent, vraiment, la table, les tréteaux, ça, c'est les chasseurs. On leur donne la nappe, ils se mettent les couverts en place, et après, là, il n'y a pas de service, on est 3 en cuisine. Donc, je fais ma soupe, je prends mon mixeur, voilà... une soupe en 1 heure, pour 300, 500 ou 25, c'est la même, hein. C'est exactement pareil.

Et alors quand vous avez plusieurs contrats le même week-end, vous arrivez, à vous tout seul, faire les 300, chacun dans un camion ?

Oui (HCR-9)

Cette formule de camion cuisine répond entre autres à la contrainte des charges entraînées par la production à l'avance des produits, particulièrement relatives au stockage des plats. Elle apparaît ainsi comme une solution de réalisation à court terme de ses prestations. Ceci nous ramène à une problématique au cœur du recours aux contrats courts, qui a traversé plusieurs discours recueillis : la réduction des temporalités entre la contractualisation et la prestation :

Moi je parle en tant que moi, que mon entreprise, j'ai à peu près 10% de mes prévisions pour le mois de Décembre... Pourtant, c'est un bon mois... On sait qu'on va travailler, mais quand, comment, on sait pas. Aujourd'hui, je sais pas. Mais pourtant, c'est court, hein, c'est dans un mois. On sait toujours pas ce qu'on va faire au mois de Décembre. Alors Janvier, n'en parlons pas, Février, encore moins, et puis Mars... On n'a pas du tout de carnet de commande en Mars. On les a pratiquement... Avant, on arrivait à les avoir au mois-là, on ne peut même pas travailler à la semaine. Le mois de Novembre, là, qui commence, on sait pas ce que je vais faire dans 15 jours, on sait pas ce qu'on va faire. On a quelques congrès internationaux, ça, on les note. On les a parce qu'ils sont récurrents, mais en dehors de ça, des réunions, de organisations d'entreprise, un départ en retraite, un départ... Mais ça, on ne le saura qu'une semaine à l'avance. Même pour nous, pour s'organiser, en termes logistiques, parce que c'est un métier où il y a énormément de logistique pour recruter le personnel, parce qu'il faut les avoir, ces extras... Organiser le transport, tout ça, ça demande un travail... Aujourd'hui, c'est pour ça que c'est très compliqué pour nous. (HCR-Explo-3)

La conséquence de commandes passées de moins en moins à l'avance n'est pas étrangère selon certains aux effets de la crise financière de 2008, parmi lesquels une certaine réduction des budgets de communication sur lesquels sont imputées les frais de traiteurs. Nos interlocuteurs nous expliquent ainsi que la décision de faire appel à leurs services tendrait à se faire de plus en plus tardivement pour des raisons budgétaires propres aux entreprises et administrations clientes. Ceci a alors pour effet de réduire la durée entre la sollicitation des extras et la prestation. Il s'agit donc pour l'établissement de développer des ressources afin d'accroitre sa réactivité logistique, d'où l'importance de travailler à fidéliser un répertoire d'extras compétents et réactifs pour s'assurer de la disponibilité des équipes nécessaires à la réalisation des prestations. La partie cuisine quant à elle réagit à ces évolutions par des techniques de rationalisation de la fabrication et de la conservation. Les besoins de main-d'œuvre dans les laboratoires de cuisine sont ainsi moins mis en tension que ceux pour le service lors des évènements, ce qui explique que les contrats courts concernent surtout le service et beaucoup moins la fabrication.

> On a des techniques de préparation qui font que, entre la surgélation de courte durée, le sous-vide, enfin, la traçabilité que nous avons, que nous mettons en place, on peut faire ce qu'on appelle, nous, de la mise en place. C'est-à-dire qu'un petit sablé, je vais le préparer à l'avance, je vais le surgeler, donc, un froid sec, il passe à -60°C... Ensuite, il passe en poche sous vide, en traçabilité, rangé, prêt à être utilisé. Et dans les 8 jours, il est utilisé, donc ça veut dire que ce sablé, il va être cuit au dernier moment, pour un client, etc, etc. Heureusement qu'on peut faire un petit peu de mise en place, autrement, il faudrait qu'on ait un laboratoire dix fois plus grand. Donc, autant on peut jouer là-dessus, sur les grands volumes, avec les cuisiniers.... C'est-à-dire, on a beaucoup moins besoin d'extras, on va dire, contrat-court, CDD, pour la cuisine, que pour la salle. Parce que la salle, le jour j, les gens sont là. Donc quand vous avez... Le plus gros congrès qu'on ait eu fait, c'est 15000 personnes sur 5 jours. Tout en produits faits-maison : 15 000 personnes sur la semaine. Bon... Le nombre de serveurs qu'il y avait, c'est... Bon voilà quoi, ça rigole pas... (HCR-15)

Peu importe la taille de l'établissement, les extras sont incontournables pour la réalisation des prestations de traiteurs. Cette disjonction entre les besoins continus de la production et de la logistiques – assurés par les permanents – et ceux ponctuels de la réalisation des prestations soutient pour tous ces employeurs la justification de recours réguliers et intense aux contrats courts. Dans les autres sous-secteurs, les motifs sont autres.

2.1.3 Les hôtels : personnels de chambre souhaités

Représentant le « H » du HCR, le secteur hôtelier propose des services différents des établissements de bouche vus précédemment. La localisation dans des zones touristiques et la gamme des établissements ont leur importance sur les volumes d'activités, la clientèle ciblée et donc les besoins de main-d'œuvre qu'on va y trouver.

Les entretiens effectués dans le secteur hôtelier montrent que le poste le plus concerné par le recours aux contrats de moins d'un mois est celui du service en chambre. Deux raisons reviennent systématiquement dans les discours : d'une part des pics d'activité non prévus qui débordent le personnel présent à ce moment-là car, pour reprendre la formule d'une directrice d'hôtel : « *nous sommes dans un métier où on ne peut pas stocker le travail : les chambres elles sont occupées, il faut les faire le jour même, pas le lendemain* » (HCR-Explo-5). En l'absence de possibilités de mobiliser les personnels au repos, le contrat court est la solution, parfois mise en balance avec l'intérim ou d'autres possibilités dans le réseau du responsable d'établissement. D'autre part, ce sont les absences et abandons de poste qui ajoutent un surcroît de travail que ceux qui restent ne peuvent absorber. Dans ce cas, du personnel complémentaire extérieur est sollicité à l'aide des contrats courts.

Encadré 5 : Détail des entretiens Hôtels

Quatre hôtels ont été interrogés à partir de la liste DSN, ainsi qu'un cinquième hors liste auprès d'une directrice générale d'un groupe hôtelier, gérante d'un hôtel urbain et par ailleurs présidente d'une fédération hôtelière locale qui a facilité l'entrée en contact avec deux directeurs d'hôtels interrogés. Les établissements sont :

HCR-7 : Hôtel indépendant, 33 chambres, périphérie de zone urbaine, 1 salarié pour le ménage et un couple de gérants s'occupant du travail administratif, de l'accueil, des réservations et, à l'occasion, aidant au ménage. Entretien auprès du mari ;

HCR-8 : Hôtel franchisé de 60 chambres, Zone rurale, en sortie d'autoroute près d'une ville de 10 000 habitants, Équipe de 7 personnes dont 2 personnels de chambre après abandon récent d'une troisième personne, 3 à l'accueil, ainsi qu'une assistante de direction officiant également à l'accueil et à la préparation des buffets petits déjeuners et enfin un directeur qui a été interrogé, en présence de son assistante sollicitée par moments par celui-ci ;

HCR-11 : Hôtel membre d'un groupe indépendant de 3 hôtels dans la même ville, 50 appartements, Hyper centre d'une grande agglomération, 14 salariés dont une directrice adjointe, un agent de réservation une chef de réception, 3 réceptionnistes, deux agents d'accueil nocturne « night auditor », une gouvernante d'étage, une responsable service de chambre, 3 personnels de chambre, ainsi qu'un directeur qui a été interrogé;

HCR-13 : Hôtel rattaché à un groupe international, 95 chambres, Hyper centre d'une grande agglomération, 19 salariés dont 7 à la réception, 10 aux petits déjeuners et au service d'étage (ménage), dont une gouvernante, une secrétaire de direction et la directrice qui a été interrogée ;

HCR-10 : Hôtel rattaché à un groupe national, 92 chambres, 25 salariés dont 8 au bar-restaurant, 8 au service d'étage, 5 la réception, 3 administratifs en plus de la directrice générale interrogée. N'ont pas recours aux contrats court ;

De plus, nous serons amenés à mobiliser un entretien exploratoire, HCR-Explo-5, réalisée auprès d'une directrice d'un hôtel de 57 chambres et une résidence situé dans un arrondissement central d'une grande métropole qui, en dehors des contrats courts qu'elle sollicite régulièrement, emploie 12 personnes (10 à temps plein et 2 à temps partiel) répartis entre les fonctions de réception (6 personnes dont 2 à temps partiel et une autre qui est également assistante de direction), de service de chambre (6 personnes) et la directrice.

Dans les hôtels, les équipes sont définies par rapport à un volume d'occupation moyenne des chambres, établi à l'année. Si la saisonnalité de l'activité hôtelière est une donnée plus ou moins marquée et prévisible pour certains établissements selon leur localisation, en particulier dans les zones touristiques, les patrons d'hôtels sont aussi confrontés à des demandes de réservations à la dernière minute, que ce soit de la part de touristes au sortir de leur avion ou d'institutions ne pouvant prévoir à l'avance leurs besoins (l'hôpital qui sollicite des chambres pour des proches de malades par exemple). Les effets des dispositifs numériques de réservation sont alors perceptibles comme dans le troisième extrait ci-dessous :

> Par exemple, vous avez l'hôpital qui a besoin de 2 chambres, en catastrophe. (HCR-8)

> Donc, les femmes de chambre aussi, où vous avez, effectivement, un groupe : « bim, allez, je vais prendre 2 femmes de chambre, et ce sera plus facile », ou « je fais appel à une agence d'intérim avec laquelle je travaille », c'est un peu la même façon de voir les choses. (HCR-10)

> Des fois les gens font leur réservation sur l'application de leur téléphone alors qu'ils sont dans la voiture à la descente de l'avion. Ils rentrent dans le taxi et demandent à aller en ville sans savoir dans quel hôtel ils vont descendre et puis ils réservent comme ça en chemin, pour arriver chez nous quelques minutes plus tard. (…) Plus ça va et plus les réservations se font *last minute*. Donc c'est de plus en plus incertain, surtout les week-ends. (HCR-13)

Le CDD d'extra est alors la solution pour répondre à un surcroît non prévu de travail à réaliser :

> Le mardi, mercredi, jeudi, c'est là où on a le plus fort taux de réservation, donc là elles sont 2, donc ça va. Après c'est le week-end, vu que vendredi, samedi, dimanche, lundi, elles sont que 1... Bon, en général, le week-end, c'est calme. Elles arrivent à gérer.
>
> *Et si le mercredi matin, d'un coup, il y a 60 chambres qui sont réservées pour le soir, à 2, elles arrivent à absorber, ou il faut une 3ème personne ?*
>
> Elles y arrivent, mais bon, c'est du boulot, quoi. Absorber 60 chambres, en départ, à 2... C'est beaucoup, hein.
>
> *Et donc, comment vous faites, sur un mercredi matin, comme ça ?*
>
> Là, j'essaie de trouver un extra (HCR-8)

L'entretien HCR-8 est significatif de ces situations où l'équipe en place est débordée par le volume de travail engendré par des réservations de dernière minute. Situé dans une zone commerciale en sortie d'autoroute vers une petite ville de zone rurale, cet établissement peine à recruter et fonctionne avec une équipe très restreinte par rapport à des hôtels de centre-ville. En temps normal, deux salariés arrivent à faire le ménage de toutes les chambres occupées. Le taux moyen d'occupation est de 58 % dans cet hôtel de 60 chambres, avec des variations allant de 40 % à 60 % de chambres occupées. Le taux est monté à 80 % lors d'un mois exceptionnel, en raison d'une grosse opération de maintenance dans une usine à proximité, qui a mené de nombreux techniciens et contrôleurs à séjourner à l'hôtel, opération en outre survenue au mois de septembre c'est-à-dire « *la reprise des commerciaux qui représentent une grosse partie de notre clientèle* ». Ce bref panorama des variations d'activités renseigne sur la nature de la clientèle de cet hôtel, c'est-à-dire principalement des professionnels en déplacement ou de passage dans son territoire. L'activité de l'hôtel se révèle tributaire des agendas d'autres organisations que la sienne sans aucune possibilité d'anticipation :

> *Qui est votre clientèle ici ?*
>
> Une clientèle de commerciaux, de techniciens, essentiellement. Après, il y a un peu de passage, un peu de touristes, mais à la base, ce sont des commerciaux et des techniciens, des gens qui viennent faire de la maintenance... Par exemple, en ce moment, chez les stations de ski, c'est les gens qui posent les filets, les gens qui font la maintenance des télésièges, les gens qui interviennent, en fait, au niveau des loisirs de montagne (…)
>
> *Finalement, ce qui justifie le recours aux contrats-courts, c'est surtout...*
>
> Les pics d'activité, si vous voulez, qu'on arrive pas à maîtriser. C'est-à-dire que par exemple, un matin, vous avez rien dans le portefeuille, et le soir, vous allez faire complet. Et le lendemain, vous en avez 35, et le soir, vous allez faire que 35 quoi, c'est... En portefeuille, on a rien. C'est-à-dire, en réservation anticipée, on a quasiment rien. Il y a des hôtels, en fait, où ils ont des réservations à l'avance, ils ont une certaine visibilité de l'occupation. Nous on a absolument aucune visibilité... (HCR-8)

Cette première raison d'embauche de CDD courts tient donc fortement au positionnement marchand des hôtels, largement lié à leur localisation. La seconde raison concerne les absences, prévues ou non, de salariés. Dans le premier extrait d'entretien ci-dessous, la directrice d'hôtel interrogée souligne les difficultés liées au remplacement de ses salariés en congés. Le recours aux contrats courts est lié, dans ce type de situation, à la fragilité de l'équipe salariée qui empêche l'employeur de redistribuer en interne le travail de la personne à remplacer. Sans solution interne, le contrat court est la solution qui permet d'accroitre la flexibilité à moindre coût, comme le résume le deuxième extrait ci-dessous :

> *On en vient maintenant au cœur de notre sujet d'étude, à savoir les CDD de moins d'un mois : dans votre cas, pour votre hôtel, vous m'avez dit, donc, que ça concernait surtout les femmes de chambre ?*
>
> Oui ! Ça concerne les remplacements pour des congés, parce que maintenant, plus personne ne prend des congés 4 semaines d'affilée, hein, les gens fractionnent. Donc déjà, comme de toutes façons, vous ne pouvez

pas vous arrêter de tourner, que c'est des entreprises qui tournent tout le temps, vous êtes obligés de faire des CDD... Si la personne s'en va 15 jours en vacances, c'est un CDD de 15 jours, etc. Dans plein d'autres activités, quand la personne va en vacances, le boulot est pas fait, ou les collègues le font, et puis voilà. Nous, ça n'est pas possible. On ne peut pas faire le lendemain le travail qui est prévu aujourd'hui. Vous pouvez pas faire demain une chambre qui doit être faite aujourd'hui et louée le soir, c'est pas possible. Ou alors vous perdez du chiffre d'affaire. C'est la particularité de notre activité, on peut pas stocker. (…)

Du jour au lendemain, quelqu'un est en maladie, comment vous faites ?

Hé ben voilà, vous n'avez pas d'autres solutions que d'appeler une extra, hein ! Ce qu'on appelle une extra, ben voilà... Parce que nous, c'est ce que je vous dis : quelqu'un nous appelle le matin, il a 40°C de fièvre, il vient pas, ben les chambres, faut quand même les faire. (HCR-Explo-5)

On y a recours en cas d'absence inopinée. L'avantage de ce contrat c'est que ça nous donne de la flexibilité. (HCR-13)

Le fait que nos interlocuteurs utilisent le terme d'« extra » ne nous autorise pas à déterminer s'il s'agit d'affirmations juridiques ou de facilités de langage rabattant le CDD de remplacement dans une catégorie plus générique appelée « extra ». Un interlocuteur nous avouera néanmoins son contournement des motifs de recours, profitant de la situation d'enquête pour justifier ceci par une inadaptation de la réglementation à ses yeux :

Pour le motif de recrutement, comment vous faites ? Par exemple, on n'a pas trop parlé des remplacements pour maladie, etc... Chaque fois, vous devez préciser le motif ?

On dit « accroissement de l'activité » à chaque fois. Parce que c'est tellement compliqué, enfin... C'est toujours pareil... Enfin, je vais pas vous parler des autres, je vais vous parler de notre cas : moi, j'ai une femme de chambre qui m'appelle à 7h du matin en me disant « je peux pas venir, je suis malade », ou « j'ai mon enfant qui est malade »... OK, je l'entends, et c'est tout à fait compréhensible. Par contre, faut que je trouve quelqu'un pour la remplacer. Donc, toutes les histoires de : « vous devez déclarer 48h à l'avance une personne recrutée, blablabla », c'est du blablabla, blablabla. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, c'est pas la réalité. Ça, c'est bien pour... Mais la réalité du direct, c'est pas celle-là. La réalité du direct, c'est que vous avez quelqu'un... Là, j'ai une salariée qui s'est cassée la cheville, qui nous a appelé hier soir pour nous le dire. Et ce matin, elle était pas en poste. Je fais quoi ? Je ferme l'hôtel ? Je leur dis « ah ben non, je suis désolé, je suis pas dans les temps impartis, les fameuses 48 heures, patati, patata... » ? Non. Je vais appeler quelqu'un qui était en repos, je lui dis « tiens, est-ce que tu peux venir demain ? », donc on refait le planning, on décale... Ça, c'est la réalité, voilà.

Et si vous devez faire appel à quelqu'un et faire un contrat en urgence ? Comment ça se passe ?

Hé ben, si je dois faire un contrat en urgence, j'envoie le contrat, enfin, j'envoie toutes les informations à l'expert-comptable, qui fait la déclaration, etc, qui m'envoie le contrat, et je le fais signer par la salariée.

Et donc, vous êtes hors-délais ?

Et je suis hors-délais.

Vous n'avez jamais eu de rappel à la loi ?

Si, j'ai eu des rappels ! Enfin, j'ai eu des rappels... Non, j'ai eu des contrôles, oui, ils sont venus. Ils m'ont dit « ouh ! C'est pas bien ! », et je leur explique. Je leur dis « comment vous voulez que je fasse ? Je ferme l'hôtel ? Trouvez-moi une solution ! ». La loi ne peut pas subvenir à nos besoins. Le cas de figure de quelqu'un qui ne vient pas le jour J, je fais quoi ? Je fais pas les chambres ? Je donne plus d'activité aux femmes de chambre ? C'est pas, entre guillemets, humain. C'est pas parce qu'une loi est mal faite que tout le monde doit subir. Ben, je prends sur moi, et puis... On verra en prison, qu'est-ce que vous voulez que je vous dise [rires]. Vous êtes là pour ça, donc faites-le remonter ! Et si on arrive, en plus, à imposer les contrats-courts, ça va devenir très compliqué. Pour nous, dans l'organisation, ça deviendra très compliqué. Je pense pas qu'on fasse appel à des intérims, parce que on est tous... Le prix moyen, c'est notre fil conducteur, un petit peu... Aujourd'hui, il est plus en baisse qu'en hausse, et par contre, tout est en hausse, en augmentation, donc à un moment donné, ça devient compliqué. (HCR-11)

Plusieurs entretiens évoquent le recours à l'intérim comme une solution envisagée au même titre que les contrats courts. Quand nous demandons à nos interlocuteurs de mettre ces deux alternatives en balance, il apparaît que l'intérim offre surtout l'assurance de trouver quelqu'un en l'absence vivier.

> Pour les remplacements de maladies qui arrivent à la dernière minute, on fait aussi appel à l'intérim : on a une application en ligne. C'est le côté le plus sûr pour trouver un renfort. (HCR-13)

L'intérim est une solution qui présente cependant des limites liées à son manque de réactivité, son coût élevé et l'absence d'assurance quant aux compétences des salariés missionnés. De son côté, le recours au contrat court nécessite de disposer d'un vivier de personnes opérationnelles dès leur arrivée sur site :

> *Est-ce que vous pourriez m'expliquer les avantages et inconvénients entre extras et intérimaires ?*
>
> L'extra... Il faut savoir que bon... Femme de chambre, il y a quand même une petite formation à faire, parce qu'il faut connaître l'établissement, les roulements, le fonctionnement, faut savoir. Donc si je prends un extra, déjà, elle va faire 1 ou 2 jours avec les filles, pour leur montrer le fonctionnement... parce que c'est pas tout, hein, le nettoyage, il y a quand même des règles d'hygiène à respecter. Donc, du coup, la fille, si elle est en extra, elle revient, et elle connaît. Une intérimaire, elle va arriver, elle connaît pas du tout l'établissement, le travail, bon, il faut tout lui montrer, donc c'est vrai que c'est pas évident à gérer.
>
> *Et en terme de coût ? Pour vous, qu'est-ce-qui est le plus avantageux, entre un extra et un intérimaire ?*
>
> L'extra. (HCR-8)

Le recours aux intérimaires est parfois rendu incontournable par la règle de ne pas dépasser le seuil des 60 jours par trimestre (« 20 jours par mois » ci-dessous) :

> *À quel moment vous décidez de passer par l'intérim, à quel moment vous décidez de recourir à un extra ?*
>
> Quand je fais le rapport avec mon planning, les femmes de chambre présentes et tout, et puis je vois que j'ai pas assez de monde pour faire le nombre de chambres, ou alors, que j'en ai une qui m'a dit qu'elle prenait un congé, ou... Ou j'ai une malade, et tout, donc à ce moment-là, je prends un peu mes extras, et puis, comme je veux pas les prendre trop, je prends de l'intérim.
>
> *Donc vous allez vers l'intérim quand, dans votre pool d'extras, ça colle pas ?*
>
> C'est pas que ça colle pas, c'est que je veux pas les employer 20 jours par mois. Donc du coup, voilà comment je fais ? j'ai plus que l'intérim (HCR-Explo-5)

Le ménage dans les hôtels n'est pas systématiquement assuré par du personnel interne. Beaucoup de sociétés de nettoyage proposent leurs services en sous-traitance aux hôtels indépendants et aux établissements de chaînes. Les conditions de travail et de salaire y sont analysées comme très difficiles et peu valorisées(Angeloff, 1999 ; Puech, 2004, 2006), mais aussi incertaines au niveau du salaire (paiement à la chambre dans certaines entreprises) et du maintien dans l'emploi : beaucoup d'étrangères « *souvent illettrées ne comprennent généralement pas les contrats qu'on leur fait signer et, en cas de litiges, se retrouvent désarmées face à la justice* » écrit Odile Merckling (2011, p. 180). Entre 2000 et 2005, plusieurs conflits sociaux partis de syndicats représentant ces travailleuses ont dénoncé les conditions de travail exercées par ces entreprises sous-traitantes, mais également par les chaînes d'hôtels parties prenantes du marché concerné. Aujourd'hui, il apparaît envisageable que cet épisode ait laissé des traces dans le secteur, en rapatriant par exemple vers les contrats courts certaines anciennes salariés de ces entreprises sous-traitantes. Deux entretiens ont été menés auprès de responsables d'établissements liée à l'une des chaînes mises en cause à l'époque, aucun n'a mentionné recourir à la sous-traitance pour le service de chambre.

Enfin, et cela rejoint les travaux du CREDOC récemment diffusés sur les contrats courts (Unédic, 2018), l'entretien HCR-10 a été mené auprès d'une directrice d'hôtel ne recourant pas aux contrats courts car, dans ses pratiques de management, les salariés sont formés à une polyvalence entre plusieurs postes. Cela permet à cette directrice de trouver en interne des solutions pour pallier les absences de ses personnels. D'après les résultats du CREDOC, cette polyvalence qui limite le recours aux CDD courts se retrouverait surtout dans les établissements soucieux de s'inscrire dans une compétitivité-qualité, ce qui fait écho avec le discours de cette enquêtée au moment d'aborder l'importance du ménage dans son établissement :

> On n'a pas de sous-traitance pour le nettoyage des chambres. C'est-à-dire qu'on considère que la qualité, c'est le cœur même de notre activité, c'est ce qui fait que les clients sont satisfaits ou pas, et on ne se voit pas sous-traiter cette partie-là qui est, pour nous, capitale. Aussi importante que bien accueillir un client. Pour moi ça a autant de sens que si je dis que je sous-traite l'accueil. (HCR-10)

Dans le secteur hôtelier, le recours au contrat court apparaît déterminé par les difficultés récurrentes à recruter sur les postes de personnels de ménage. Il ne semble pas non plus sans lien avec l'évolution de logiques de consommation des services hôteliers (« *On est de plus en plus à court terme dans les réservations* » dira par exemple le patron de l'hôtel HCR-11). Nous aurons l'occasion d'y revenir en explorant comment les conditions de travail compliquent la constitution d'un vivier et donc les processus de recrutement en contrat court. Ce qui est d'autant plus avéré lorsque les établissements sont situés dans des territoires ruraux et / ou qu'ils ne peuvent s'appuyer sur un réseau de partenaires. Mais pour l'heure, poursuivons l'examen des motifs et postes concernés par les contrats courts avec le sous-secteur de la restauration rapide qui se distingue entre autres par son haut degré de rationalisation des recours aux contrats courts.

2.1.4 La restauration rapide : entre recrutements intensifs de saisonniers et réponse inopérante aux absences et défections

Le sous-secteur de la restauration rapide a présenté deux visages durant notre enquête, déterminés par la taille de l'établissement interrogé.

Les établissements de moins de 9 salariés, (établissement indépendant de livraison de pizzas - hamburgers, salon de thé, boulangerie, etc.) présentent un recours limité et contraint aux contrats courts. Limité car les politiques d'embauche du secteur privilégient généralement le CDI, les CDD courts étant vraiment exceptionnels et réservés aux cas où l'on ne trouve pas de candidat au CDI et qu'il n'est pas possible de redistribuer le travail en interne. Contraint, dans le cas d'établissements dont le rattachement à une franchise implique une haute standardisation des produits et modes de fabrication. Les employeurs se trouvent en difficulté pour recruter au pied levé et pour une durée très courte des personnes déjà formées à leurs procédés. Les contrats courts se rapportent à des remplacements, mais ils nécessitent d'avoir le contact d'une personne maitrisant les recettes, ce qui rend la procédure très rare. Les établissements qui apparaissent dans le listing DSN sont de très petite taille et ne recrute que rarement, expliquant leur visibilité dès que deux ou trois contrats courts ont été signés dans la période de référence.

Alors que les entreprises jusqu'à 9 salariés représentent 87 % des organisations relevant de la convention collective de la restauration rapide, la part de leurs salariés n'est « que » de 32 % d'après les données INSEE les plus récentes (2016) recensées par les portraits statistiques de la DARES[10]. Les

[10] Fiches des IDCC de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme, document n° 01501 accessible à : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/tableaux-de-bord/les-portraits-statistiques-

établissements de 10 à 49 salariés emploient quant à eux 38,3 % des effectifs du sous-secteur. Cette précision nous parait importante car, nous allons le voir, plus l'effectif de l'établissement de restauration rapide est conséquent et plus le volume de contrats courts augmente. Deux entretiens ont été réalisés auprès de responsables de restaurants dont les effectifs peuvent varier du simple au double sur certaines périodes (HCR-14 et HCR-20). L'usage intensif des contrats courts dans la restauration rapide concerne donc principalement ces quelques (très) gros établissements[11].

Les mêmes données sur le secteur de la restauration rapide nous apprennent aussi que le statut d'employé est surreprésenté avec 80,7% des salariés dans l'ensemble du sous-secteur. Le gros du bataillon de ces employés est constitué par les équipiers dédiés à la cuisine, au service et à la livraison, souvent des polyvalents et généralement jeunes en contrat étudiant à temps partiel. Ceci sera développé plus loin, mais nous pouvons dès à présent signaler, à l'appui des cinq entretiens menés auprès de recruteurs dans la restauration rapide, que les personnes en contrat court sont sollicitées sur ces postes-là. Ces postes concentrent les plus gros besoins en main-d'œuvre temporaire du fait des variations d'activités ou des remplacements pour congés. Ils sont également les plus concernés par le *turn-over* du fait de leur occupation temporaire par des étudiants et en raison des conditions de travail et de salaire peu attractives.

de-branches-professionnelles/les-portraits-statistiques-structurels/article/cris-n-fiches-des-idcc-de-l-hotellerie-de-la-restauration-et-du-tourisme

11 Toutefois, lors de la phase de contact, plusieurs patrons de la restauration rapide disaient ne faire aucun usage des contrats courts. Face à cette récurrence, un entretien a été mené pour questionner ce non-recours (HCR-21).

Encadré 6 : détail des entretiens restauration rapide

Cinq entretiens ont été menés dans ce sous-secteur du HCR :

HCR-14 : Zone urbaine, établissement appartenant à une franchise départementale de 6 restaurants spécialisés dans la vente sur place et à emporter de hamburgers, 51 salariés dont 40 équipiers polyvalents entre service, préparation des repas et nettoyage, puis un directeur, un directeur-adjoint, un premier assistant, trois assistants de direction et cinq managers. De plus, par son rattachement à la franchise l'établissement est géré par un bureau administratif traitant les contrats de travail, la paye, l'équipement des entrants, dont les responsables sont deux directeurs de marché qui supervisent les 6 restaurants. Ce restaurant a la particularité d'être situé en zone maritime, fortement marquée donc par l'afflux de touristes durant la période estivale. Entretien auprès de la première assistante.

HCR-19 : Zone urbaine (ville de 24 000 habitants hors périphérie), restaurant indépendant, spécialisé dans la livraison à domicile de hamburgers, 7 salariés dont 2 en cuisine et 5 à la livraison, ainsi que la patronne propriétaire qui participe à la cuisine, prend les commandes et gère la logistique. Entretien auprès de la propriétaire.

HCR-20 : Zone rurale (2 500 habitants, ancienne cité industrielle de campagne), établissement de la même enseigne que HCR-14, appartenant à une franchise de 5 restaurants, 30 salariés dont 26 équipiers polyvalents (tous à temps partiel), une directrice et trois managers (tous les quatre à temps plein). De même que pour HCR-14, une partie du travail administratif est centralisée, sous la direction de 2 directeurs des opérations, eux-mêmes supervisés par le franchisé propriétaire des 5 restaurants. Entretien auprès de la directrice.

HCR-21 : Zone urbaine (grande métropole régionale), établissement appartenant à une franchise 3 restaurants spécialisés dans la livraison de pizza, 25 salariés dont 13 livreurs, 8 en cuisine, un directeur et trois managers. Contacté à partir de la liste DSN mais affirme ne jamais recourir aux contrats courts. Entretien avec le manager en charge du recrutement.

HCR-22 : Zone urbaine (ville de 19 000 habitants hors périphérie), établissement indépendant au statut de concession de marque avec une franchise internationale proposant, sur place ou à emporter, des cafés, des boissons sucrées, des pâtisseries et autres produits salés ou sucrés selon un modèle standardisé équivalent dans tous les établissements de l'enseigne, 1 patron et un salarié, tous deux polyvalents entre caisse et préparation des commandes. Entretien auprès du patron qui gère également toute la partie logistique et administrative.

Dans notre enquête, les principaux motifs de recours au contrat court dans la restauration rapide sont le surcroît d'activité et le motif saisonnier. Cela concerne les changements d'équipe durant les périodes de vacances, c'est-à-dire des périodes où l'activité connaît un pic, mais également durant lesquelles les personnels posent leurs congés. Le motif saisonnier pour les établissements concernés recoupe les mêmes raisons : il s'agit de périodes de forte hausse demandant à étendre les équipes pour faire face à l'afflux de vacanciers. Les équipes demandent ainsi à être renforcées ou remplacées durant ces périodes.

> On a toujours pris des CDD pour les vacances scolaires et pour les remplacements de congés maternité, de choses comme ça, même si, la plupart du temps, on prend plutôt en CDI. Parce qu'on sait très bien qu'on a un turn-over et que, de toute façon, 6 mois après, en général, on a toujours un départ... (HCR-20)

Le cas le plus symptomatique est celui du restaurant HCR-14, situé à une centaine de mètres d'une plage méditerranéenne et intégré à une agglomération dans laquelle ont séjourné l'an passé près de 450 000 touristes d'après l'Observatoire local du tourisme, dont près de 55 % sur la période estivale. La responsable interrogée donne le détail des effets de la saisonnalité sur son établissement :

> Alors, nous on est un restaurant à double teinte, c'est-à-dire qu'on est un restaurant de plage, donc on a un hiver assez... Je veux dire, on peut être considéré comme un petit restaurant l'hiver, malgré que récemment, nous avons un lycée qui a ouvert en face, donc on a amélioré notre chiffre d'affaire par rapport à ça. Et en été, on fait quasiment le quadruple du chiffre d'affaires. Notre saison n'a rien à voir avec l'hiver. On peut être considéré comme un très gros restaurant en été. Et en hiver, c'est plus calme. Voilà. C'est pas un restaurant qui tourne de la même façon toute l'année, en fait. Donc en été, ce qu'on fait, c'est qu'on prépare notre

> recrutement bien en avance, puisque, pour palier à la saison, on doit recruter à peu près une quarantaine de personnes pour la saison. En plus des 40 personnes que l'on a déjà, bien-sûr. (HCR-14)

Les quarante saisonniers ne couvrent pas tous la totalité des vacances d'été. Nombreux sont en effet les jeunes qui travaillent un mois ou moins, entre autres pour financer leurs vacances sur le reste du temps ou pour économiser en vue de l'année suivante sans non plus passer tout leur été à travailler. Pour la responsable, l'enjeu de la constitution de l'emploi du temps en saison est de parvenir à couvrir toute la période en articulant les disponibilités des salariés en contrats courts avec les présences et les congés de son équipe régulière. Pour réussir cette articulation, la responsable est cadrée par la direction de sa franchise, qui détermine le rapport arithmétique entre le chiffre d'affaire escompté et le coût de main-d'œuvre jugé optimal pour y arriver. Les entretiens au sein des deux restaurants de la même enseigne ont permis de discuter de ce rapport arithmétique qui établit donc le volume de contrats courts au regard des objectifs atteignables par le restaurant. Le recours au contrat court n'est pas du tout un instrument temporaire de réponse à des situations d'urgence ou d'imprévus : c'est un levier d'extension saisonnier de la masse salariale pour ajuster la capacité productive aux objectifs de rentabilité déterminés par le groupe au regard de la situation de l'établissement. Nous restituons ci-dessous deux extraits qui ont le mérite, nous semble-t-il, de bien mettre en lumière comment l'usage des contrats courts s'articule à des procédures standardisées propre au groupe et à ses objectifs de chiffre d'affaires :

> Une fois que [mon directeur de site] m'a donné les prévisions et une fois que j'ai fait une structure de planning, je dois remplir un tableau, et le tableau me dit si je suis bien dans l'objectif ou pas. Et bien-sûr, si j'y suis pas, le directeur va me vérifier et me le dire, évidemment. Tout ça, c'est vérifié. Il ne me donne pas juste un objectif en me disant... Il vérifie mon travail, et on a notre ordinateur qui nous dit aussi à peu près où en est. Parce que là, je peux vérifier, par exemple, où j'en suis pour le mois de Mars. Si je vois que je suis trop haut, et bien, ça veut dire que soit on fait moins de chiffre, soit... Voilà. Mais tout ça, toute les expériences qu'on vit chaque mois, c'est ce qui nous permet de faire, justement, les prévisions de l'année d'après. (HCR-14)

> Après, on estime le chiffre d'affaire, en fait. On estime le chiffre d'affaire pour Octobre et Novembre, et en fonction de ce chiffre d'affaire, on regarde, en terme d'heures, combien de personnes il nous faut. C'est-à-dire qu'on se dit, voilà, « il nous faut 104h en plus, ou 208h », on part quand même sur un chiffre... 104h, on sait que c'est un contrat, en fait, d'un mois, puisque nous, c'est ce qu'on propose. Et donc, en fonction de ça, on se dit « on a prévu tel chiffre d'affaire ça va nous faire... »... Nous, on a un objectif de 32% de masse salariale. Et avec ces personnes qu'on compte à côté, on sera à l'objectif des 32% de masse salariale, avec le nombre de personnes qu'on a prévu de recruter.
>
> *Que je comprenne bien : quand vous dites « on a un objectif de 32% de masse salariale », c'est-à-dire que sur l'ensemble de votre chiffre d'affaire, il ne faut pas que la masse salariale occupe plus de 32% ?*
>
> Voilà.
>
> *OK. Et alors, en temps normal, hors vacances, vous êtes à combien de la masse salariale, sur l'objectif ?*
>
> Hors vacances, on est à 33, 34%.
>
> *OK. Et donc, comme en vacances, le chiffre d'affaire augmente...*
>
> … La masse salariale diminue un peu.
>
> *OK. Ces 32%, c'est un calcul propre à cette franchise, à ce restaurant, ou à tous ceux du groupe ?*
>
> Alors, à ce restaurant. Parce que par exemple, sur la franchise, il y a d'autres restaurants, et eux, ils ont d'autres objectifs. Donc c'est pareil, comme je suis le plus petit volume, moi j'ai un objectif plus élevé. Sur le restaurant de [la préfecture du département] par exemple, l'objectif, il est à 26%. Parce qu'ils font à peu près le double du chiffre d'affaire.
>
> *Et alors, ce restaurant [situé dans la préfecture d'un département rural], ils ont combien de salariés ?*
>
> Euh... Ils doivent être à... Entre 50 et 60. Et à temps-plein, ils sont à peu près 10, entre 8 et 10. Et donc après, le reste, c'est du temps-partiel. (…)
>
> *Et alors, cet objectif de 32%, j'imagine qu'en fait, vous l'avez en tête tous les jours ?*

Oui. On va dire que tous les mois, je fais l'analyse, de toutes façons, de ma masse salariale, et ma main d'œuvre, je la prévois sur les 3 mois, sur les 6 mois à venir. C'est-à-dire que déjà, pour cet été, je sais déjà combien je peux recruter de personnes.

Ça veut dire que par contre, votre estimation du chiffre d'affaire, il faut qu'elle soit au plus juste ?

Oui.

Comment vous faites pour estimer ?

Alors déjà, nous, on a des recommandations par le groupe au niveau national, en fait. Donc, il nous donne des recommandations, qu'est-ce qu'il va se passer dans l'année, hein... Les campagnes que eux prévoient, le soutien marketing que eux prévoient pour les restaurants. Parce que par exemple, quand ils lancent des campagnes, ça permet de générer du chiffre d'affaire en plus. Donc déjà, il y a cette partie-là. Après, on a aussi une directrice marketing, qui, elle, fait des opérations internes à la franchise, avec des offres promotionnelles. Donc voilà, souvent, les mailings que vous recevez par la poste, qui sont propres à notre franchise. Voilà. Et après, c'est d'autres offres, famille, pour attirer les clients. Donc après, on prévoit sur l'année, notre chiffre d'affaire, on a un objectif qui est donné par notre franchisé et notre directeur, et après, nous, on ajuste. Parce que voilà, il y a des fois, on sait que sur un mois... Sur l'année, par exemple, il faut que je fasse +5% de chiffre d'affaire. (HCR-20)

Une caractéristique des chaînes de restauration rapide est la forte standardisation de leurs procédés de fabrication. Ceci entraine plusieurs revers, en tête desquels le faible niveau de rémunération des employés chargés d'appliquer des scripts corporels très stricts, dans des conditions de travail parfois harassantes. À l'appui parfois d'immersions prolongées, des travaux ont mis en lumière les effets de ces organisations à flux tendus et aux procédures standardisées (Brochier, 2001 ; Cartron, 2003, 2005 ; Durand, 2009 ; Nkuitchou Nkouatchet, 2005 ; Pinto, Cartron et Burnod, 2000 ; Weber, 2005). L'affiliation de ces établissements à des grands groupes s'exprime par la présence de normes et procédures très standardisées, depuis le calcul du nombre de salariés à convoquer en même temps pour atteindre les objectifs de chiffre d'affaire, jusqu'aux gestes nécessaires à la confection d'une glace ou d'un hamburger. Cette standardisation a des conséquences en termes de temps de formation selon la complexité des cartes proposées par les établissements. Quand survient un besoin de remplacement ou de renfort à la dernière minute, recruter un contrat court dans ces franchises apparait plus complexe que dans le cas des précédents sous-secteurs du HCR abordés précédemment. Ainsi, les contrats courts apparaissent plus difficilement mobilisables dans l'urgence par rapport aux autres sous-secteurs du HCR.

L'entretien HCR-22 a été l'occasion d'aborder ce point en détail. Il s'agit d'une franchise bâtie sur le modèle de la concession de marque : l'établissement est indépendant mais bénéficie d'un soutien logistique et matériel de la marque qui, par ailleurs, se réserve le droit de sélectionner les candidats qu'elle va ensuite former avant qu'ils n'ouvrent leur propre établissement. En termes de positionnement marchand, on peut présenter l'enseigne en question comme la version hexagonale d'une marque internationale proposant café et pâtisseries. Situé au centre marchand d'une ville de 19 000 habitants, préfecture d'un département rural, le patron de l'établissement HCR-22 emploie une seule salariée en CDI. Il ne recourt à des CDD courts que lorsque lui ou sa salariée ne peuvent être présents, alors que l'afflux de clientèle appelle la présence d'au moins deux personnes dans l'établissement. Seulement, ce recours est fortement contrarié par la formation exigée pour réaliser les produits à l'identique de tous les établissements rattachés à la marque. Aussi, ce petit établissement peut, certes, apparaître comme démontrant un fort taux de CDD courts parmi ses CDD étant donné qu'il ne signe que très peu de CDD. Cependant les contraintes liées à la standardisation de ses produits limitent fortement son recours, à moins de pouvoir contacter une ancienne salariée qui a quelques disponibilités compatibles avec ses besoins[12] :

Vous êtes serveur dans la restauration, vous regardez la carte, vous savez expliquer ce qu'il y a dedans, un peu les vins, et après, le métier de serveur en lui-même, ça reste le même un peu partout, quoi. Nous, il faut que

[12] Nous verrons plus loin que ces appels à l'ancienne salariée s'effectuent parfois hors contrat.

> la personne puisse intégrer la préparation de dizaine de boissons, donc ça veut dire apprendre par cœur toutes les recettes, avoir le tour de main. Parce que ça paraît très con, mais faire une préparation avec un dôme de chantilly, à la formation, ça nous a pris plusieurs jours pour faire un truc correct, quoi. Donc la personne, il faut qu'elle intègre tout l'aspect préparation. Bon, la caisse, tout ça, c'est facile. Après, c'est comme à l'école, quoi, on vous apprend, quelques dizaines de codes à apprendre par cœur, c'est assez logique donc ça va assez vite. Il y a le temps d'apprentissage, donc, pour les boissons, et après, la possibilité d'être laissé seul. Et faut compter un mois, un mois et demi. Même un mec qui est le meilleur des serveurs dans un 5 étoiles, faut qu'il recommence à zéro chez moi, quoi.
>
> *Que ce soit vous, votre employée ou un renfort extérieur, vous faites tous exactement les mêmes choses, ou il y a des tâches que les gens qui viennent en complément ne font jamais ?*
>
> Ben non, tout le monde doit être interchangeable. C'est-à-dire que les personnes doivent être à la fois capables de tenir la caisse, de lancer les préparations, donc... Le but, en fait, de ce concept, c'est que n'importe quelle personne est interchangeable, quoi. Faut qu'elle connaisse tout par cœur, faut qu'elle puisse me remplacer à la caisse comme faire les boissons. Et comme les gens sont formés de la même manière, voilà, une fois que le coup de main est pris, la personne, elle peut aller travailler dans tous les établissements de l'enseigne, quoi. C'est ça l'avantage. (…) moi, les seules fois où j'ai pu utiliser des contrats-courts pour remplacer, c'était une ancienne employée qui était revenue en ville, qui s'était proposée de dépanner, donc là, c'était nickel, puisqu'elle était formée, elle pouvait arriver dans les chaussons tout de suite, mais sinon, c'est... Quand j'ai besoin, quand mon employée part en vacances, je fais tout seul la semaine. J'ai juste une copine du [même groupe] à X [autre ville située à 60 km de HCR-22] qui vient m'aider pour l'après-midi, quoi. Mais sinon, c'est trop compliqué de prendre quelqu'un, de le former, c'est trop long, quoi. Et puis c'est trop cher, surtout, de prendre quelqu'un, le former un mois et demi, juste pour venir faire des remplacements, c'est pas efficace en termes de coûts, quoi. (HCR-22)

Enfin, de façon moins spécifique à la restauration rapide, un motif de recours moins central mais tout de même évoqué est le remplacement de personnels démissionnaires. Pour traiter de ce point, nous pouvons comparer deux structures, l'une d'elle étant celle dont le manager affirme ne recruter aucun CDD, l'autre développant un discours similaire mais concédant avoir signé quelques contrats à durée déterminée faute d'avoir trouvé de candidat au CDI. Ces deux entreprises sont positionnées sur un même segment d'activité – la livraison à domicile de produits type pizza / hamburgers – mais qui se distinguent fortement par leur statut et leur localisation. L'une (HCR-21) est située en centre-ville d'une métropole régionale, elle appartient à une franchise rattachée à l'enseigne d'une firme multinationale. L'autre (HCR-19) est un établissement indépendant dans une petite ville de province, au cœur d'un département rural. Les deux responsables interrogés font, tous les deux, face à de réguliers abandons de poste, principalement pour des motifs liés aux conditions de travail ou à des transitions dans les trajectoires personnelles de leurs salariés :

> J'en ai beaucoup qui partent d'eux-mêmes, qui ne savent pas ce que c'est le travail en restauration rapide (…) Ici je n'ai que des étudiants, des gens qui font ça en attendant de faire autre chose. Au bout de 6 ou 7 mois ils partent d'eux-mêmes. (HCR-21)

> Ils tiennent pas… ou alors ils ont pas envie… enfin ils se démontent vite… combien j'en ai eu, pourtant je les ai pris parce qu'ils avaient besoin de travailler, mais dès qu'ils commencent à livrer et qu'il fait un peu froid, c'est coup de fil, enfin pas chaque fois en plus, et puis "je vais pas revenir "… Il y a un vrai problème avec le travail, si vous faites une enquête là-dessus venez me voir je pourrais vous en parler pendant 3 heures ! (HCR-19)

En ce qui le concerne, le recruteur pour HCR-21, explique rapidement qu'il ne fait « *que du CDI, c'est la politique maison de*[son]*franchisé* ». Il justifie ensuite son refus du CDD car : « m*on but c'est pas de former des gens qui ne vont pas rester* ». Malgré de multiples relances, aucun indice d'un contrat court sur l'année de référence ne pourra être trouvé, malgré qu'il ait été repéré dans la liste établie à partir des données DSN et que notre interlocuteur officiait déjà à l'époque concernée par ces chiffres. Son établissement est par contre tout à fait concerné par le *turn-over* :

> Au final j'ai un gros turn-over de 200 %, c'est à dire que je change toute mon équipe chaque année. (…) Je dois faire environ 60 ou 70 recrutement par an. Il doit y en avoir à peu près 50 % qui restent au-delà de la période d'essai. (HCR-21)

À la lumière des travaux existants, dans le cas des établissements liés à des grandes firmes de la restauration rapide, c'est-à-dire les plus visibles et les plus implantées dans de larges territoires, le phénomène du *turn-over* ne constituerait pas en soi un motif de recours aux contrats courts. En effet la haute fréquence de rotation de la main-d'œuvre n'est pas nécessairement un handicap pour les plus grosses firmes du secteur, Raoul Nkuitchou Nkouatchet (2005)considère en effet que « *le turn-over est bel et bien l'un des outils les plus stratégiques dans la gestion de cette industrie* ». Le recrutement majoritaire d'étudiants induit dans la plupart des cas un engagement à durée limitée dans ces entreprises et donc des substitutions régulières d'équipiers avant qu'une certaine ancienneté ne vienne nourrir une quelconque velléité de revalorisation salariale. De plus, les personnels les plus insatisfaits de leurs conditions ne trouvent que peu de motifs de rester et quittent bien plus souvent le restaurant qu'ils ne s'engagent dans un conflit[13]. Les équipes se renouvellent ainsi régulièrement et, grâce au flot continu de candidatures que reçoivent les firmes les plus visibles, les managers continuent d'opérer une sélection de candidats peu expérimentés et donc à faibles prétentions salariales, en recherche d'un salaire pour financer leurs études, voire leurs vacances pour quelques-uns et – même si cela est difficilement objectivable – présentant des profils assurant de ne pas poser trop de problème, pour ne pas dire une certaine docilité[14].

La situation de HCR-19 est tout à fait différente, en premier lieu car la patronne des lieux ne bénéficie pas des mêmes canaux automatisés de recueil de candidatures que ne le permet le rattachement à une enseigne internationale comme dans le cas de l'enquêté précédent. Ceci tient aussi à son inscription territoriale dans une ville loin d'être aussi dense d'étudiants que ne l'est la ville d'implantation de HCR-21. Son problème principal est un problème de vivier et chaque départ d'un employé soulève des problèmes :

> Je ne trouve même pas de CDI, les gens n'ont pas envie de travailler. J'embauche des gens qui n'ont aucune formation, ça pourrait être une chance pour eux. Mais ils ne veulent pas venir parce qu'ils préfèrent rester au chômage. Et puis ils ne veulent pas de CDI, ils ne sont intéressés que par des CDD parce qu'ils calculent combien ils doivent travailler pour ensuite toucher les aides et rester au chômage. (HCR-19)

Face à ces difficultés, quelques CDD courts ont alors été effectués, de manière plutôt exceptionnelle d'après ses dires, avec l'idée pour elle de les transformer en contrats plus longs. Le CDD court démontre dans ce cas une fonction assez atypique dans notre corpus qui est celle de dispositif d'incitation des candidats à tenter leur chance à plus long terme dans l'entreprise, faute donc de parvenir à recruter durablement des salariés.

À l'issue de ce tour des raisons de recours aux contrats courts au sein des différents sous-secteurs du HCR, on constatera l'influence des domaines d'activité ainsi que les conséquences du territoire d'implantation sur l'usage des contrats courts par les employeurs. De même, il ressort des entretiens que la très grande majorité des emplois concernés sont à faible niveau de qualification : serveur, personnel et employé polyvalent. Il importe à présent d'analyser les processus de recrutement afin de saisir comment opèrent concrètement les recruteurs amenés à signer des contrats courts pour répondre aux besoins précédemment identifiés.

[13] Ce qui n'empêche pas la possibilité de conflits dans ce sous-secteur, cf. notamment Damien Cartron (2005), Sarah Abdelnour & al. (2009) ou encore Evelyne Perrin et Frédéric Péroumal (2007).

[14]Cf. Raoul Nkuitchou Nkouatchet (2005). Sur cette docilité recherchée par les managers des grandes firmes de restauration rapide, le documentaire Attention, danger, travail de Pierre Carles, Christophe Coello et Stéphane Goxe (2003) filme une scène réelle de recrutement au sein d'une enseigne internationale de livraison de pizza qui illustre ce souci de ne pas intégrer de fortes personnalités dans les équipes.

2.2 Processus de recrutement en contrat court

L'analyse des séquences et opérations concrètes composant la procédure de recrutement est révélatrice d'attentes et de contraintes propres aux organisations et à la situation présente telle que perçue par le recruteur (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 ; Marchal et Rieucau, 2010). Dans le HCR, nous verrons comment les recruteurs traitent les impératifs de compétences et de disponibilité des candidats sollicités. Si l'exigence de disponibilité est logique dans les recrutements en contrats courts – un besoin à satisfaire dans un créneau temporel bien précis – sa gestion s'effectue de diverses manières, entre urgence et planification particulièrement.

De plus, bien que des critères soient parfaitement explicites pour les recruteurs, aucun recrutement ne peut être véritablement qualifié d'optimal. Chaque recruteur arrête en effet sa décision dès qu'une solution lui est possible et qu'elle remplit un certain nombre de critères qu'il aura définis par ses expériences antérieures de recrutement (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 2000). L'analyse des opérations concrètes de recrutement et des différentes attentes donne à voir des conceptions différenciées du caractère acceptable d'un recrutement, notamment en raison de prescriptions spécifiques au type d'organisation. Nous suivrons donc ici cette perspective.

À propos de l'impératif de compétences, notre terrain fait ressortir une variabilité des attentes selon les postes concernés, la centralité dans le process et la durée de l'engagement. Les postes les moins qualifiés n'exigeant qu'une faible marge de progression aux yeux de nombreux recruteurs, ces derniers n'estiment pas risquer beaucoup en sollicitant pour quelques heures voire quelques jours un nouveau salarié sur un contrat court. D'autres postes vont mettre au cœur du recrutement un impératif de compétences à faire valoir par le candidat, sans quoi le renfort ne sera d'aucune utilité pour l'employeur.

Un marché des contrats courts se dessine donc, au sein duquel le niveau de compétences détermine les offres accessibles et la disponibilité des candidats apparaît comme une ressource centrale pour répondre aux sollicitations des employeurs.

Notre observation des exigences et priorités données aux compétences et / ou à la disponibilité des candidats rejoint la partition du HCR élaborée par Sylvie Monchatre (2018) entre un « pôle professionnel » et un « pôle commercial ». Le premier rassemble des établissements indépendants, souvent de petite taille, dont les organisations empruntent aux modèles artisanaux. La qualification est un critère central pour entrer et se maintenir dans ce segment du marché, où sont également positionnés les structures haut de gamme (chaînes ou indépendants) et les groupes d'établissements, régionaux pour la plupart, administrés par des (anciens) professionnels à l'expérience et aux réseaux professionnels éprouvés. L'auteure souligne que ces réseaux constituent le principal canal utilisé dans ce pôle du secteur, en vue de diminuer les coûts tout en maintenant une exigence de qualité[15]. Cet appui sur les relations en vue d'obtenir des appariements de qualité n'est par ailleurs pas spécifique au HCR (Bergeat et Rémy, 2019).

Sans pour autant sacrifier à toute exigence de compétences et de qualité du travail, le pôle commercial est quant à lui caractérisé par de moindres exigences de qualification, entre autres car la polyvalence des collaborateurs est une ressource organisationnelle fort répandue dans ce pôle. La disponibilité recherchée chez les candidats témoigne du régulier renouvellement des équipes et du

[15] Les analyses menées à partir des enquête *Ofer* de la DARES démontrent d'ailleurs que les recrutements dans le HCR sont parmi les moins consommateurs en termes de coûts, mais sont par contre parmi les plus exigeants en termes de références exigées lors du recrutement (Fondeur et al., 2012).

problème de fidélisation des salariés qui s'y joue. Moins prestigieux en termes de positionnement qualité que ceux du pôle professionnel, les établissements du pôle commercial démontrent une présence appuyée de standards, depuis les procédés de fabrication des produits proposés, jusqu'aux prescriptions corporelles, vestimentaires et d'attitude à l'égard des salariés. Dans cet autre cadran du marché sont ainsi rapprochés les chaînes de restauration (*fast food*, cafétérias, etc.), les hôtels d'entrée et de moyenne gamme, les bars et brasseries mettant plus l'effort sur un concept marketing pour dynamiser les ventes que sur la qualité des produits. Les recrutements mettent ici plus en avant les qualités physiques (résistance, etc.) que l'expérience dans le secteur, en raison notamment d'un fort *tun over* généré par l'intensité des conditions de travail. Les recrutés y sont plus souvent de passage dans le métier. Ils rejoignent les établissements par des canaux plus hétérogènes que dans l'autre pôle. De façon convergente avec les résultats de Sylvie Monchatre, nos résultats expliquent ceci par des raisons pouvant tenir à la moindre insertion des employeurs de ce pôle dans des réseaux professionnels, mais également au fait que le volume de recrutements à réaliser ne saurait trouver réponse dans les seuls carnets d'adresse des recruteurs, ou enfin en raison de la qualité des emplois proposés par les établissements du pôle commercial.

D'un pôle ou de l'autre, les recruteurs du HCR interrogés ont exprimé des difficultés et des appuis très divers. Les résultats relatifs au processus de recrutement sont donc organisés ci-après suivant une difficulté croissante rencontrée par les employeurs interrogés. Nous utiliserons également des exemples contrastés pour mettre en lumière les variables agissantes qui facilitent le processus de recrutement. La maitrise du temps est l'une de ces variables : les processus diffèrent selon que le besoin est immédiat ou peut être planifié des semaines, voire des mois, à l'avance. Ceci s'articule avec l'accès à des listes conséquentes de candidats potentiels. Ces listes seront d'autant plus étoffées que les établissements évoluent dans des bassins d'emploi denses en candidats, mais également que leurs activités favorisent un recours régulier à ces candidats, ce qui permet de les fidéliser.

Notre recherche a permis de percevoir d'inégales capacités de recours aux contrats courts, tenant à des ressources à la fois organisationnelles, territoriales mais aussi structurelles comme par exemple la densité des candidats disponibles selon les postes recherchés. Pouvant être cumulatifs, les canaux utilisés démontrent divers degrés de formalisation du processus de recrutement en contrat court. Ils mettent aussi en lumière les appuis fournis par l'inscription du recruteur ou de son organisation dans un réseau de professionnels donnant accès à une réserve de candidats potentiellement mobilisables vers laquelle se tourner, ce que nous appellerons le vivier. Ces viviers sont hétérogènes du point de vue de leur densité et de leur capacité à fournir une réponse aux besoins des employeurs.

Au final, l'analyse des processus de recrutement en contrats courts dans le HCR fait ressortir que le recours est loin d'être facile pour l'ensemble de nos interlocuteurs. Le recrutement en CDD de moins d'un mois apparaît, d'un côté, représentatif des contraintes affrontées par les recruteurs sur les marchés locaux de l'emploi pour leur domaine d'activité, comme il révèle, d'un autre côté, l'existence de multiples ressources dont l'usage cumulé permet de mettre les recrutements en contrats courts et, par extension, les logiques de gestion des ressources humaines, en adéquation avec les stratégies managériales gouvernant les organisations étudiées.

2.2.1 Des recrutements planifiés et outillés dans les franchises

Durant notre enquête, c'est dans les établissements franchisés de la restauration rapide que le processus de recrutement en contrats courts s'est avéré le moins difficile pour trouver des candidats, tout en étant le plus standardisé et le plus coûteux en temps. Nous avons déjà vu que, dans ces établissements, la raison principale de recrutement en contrat court était le besoin saisonnier en vue de remplacer les salariés en congés durant les vacances scolaires, et de compléter les équipes sur ces mêmes périodes où s'observent des montées en charge de l'activité. La manageuse de fast-food de

l'entretien HCR-14 voit par exemple son équipe habituelle de 45 salariés être renforcée de 40 équipiers saisonniers pendant l'été. Ses recrutements estivaux, comme tout au long de l'année, s'effectuent suivant des procédures standardisées, dont les premiers gestes sont effectués plusieurs moins en amont. Si cet entretien est illustration privilégiée en raison de son caractère typique de recrutements planifiés, il n'est pas le seul de notre corpus : les entretiens HCR-20 et HCR-21[16] ont aussi été effectués auprès de responsables d'établissements franchisés affiliés à des firmes multinationales de la restauration rapide, pour lesquelles nous retrouvons le même type de formalisation des procédures, pour des recrutements qui ne s'effectuent quasiment jamais dans l'urgence.

Par ailleurs, seuls ces établissements pratiquent des collaborations fréquentes avec Pôle Emploi, pour les CDD courts mais aussi pour les recrutements en CDI tout au long de l'année. En effet, par souci d'efficacité et volonté de réduire les opérations permettant l'appariement, « *les indépendants rechignent à solliciter les services de Pôle emploi et à recourir au vivier des demandeurs d'emploi, sauf pour les recrutements de saisonniers, qui permettent d'accéder à des profils étudiants* » (Forté et Monchatre, 2013, p. 139). Il semble que ce sont les volumes conséquents de recrutements et leur prévisibilité qui président à la sollicitation de Pôle emploi. Nous verrons plus loin que les intermédiaires tels que Pôle emploi ou les agences d'intérim apparaissent souvent comme les solutions restantes à ceux qui n'ont que très peu d'accès à des canaux de recrutement spécifiques à leur activité et inscrits dans leur secteur.

> On travaille avec Pôle-Emploi, puisque eux aussi... Il y a une personne qui s'occupe des entreprises, en fait, et donc, qui est en charge du recrutement, et qui nous adresse des CV, des candidatures, selon nos besoins, en fait.
>
> *En continu ?*
>
> Quand on a besoin. C'est-à-dire que quand j'ai besoin de prendre des personnes en CDI, voilà, j'appelle, je dis « voilà le type de personne que je recherche, le profil »... Donc eux, ils mettent une annonce, et ils m'envoient, après, des CV, via cette annonce.
>
> *Pour les CDI, vous passez systématiquement par Pôle-Emploi ?*
>
> Moitié-moitié. Pôle-Emploi et candidatures spontanées. Et réseaux sociaux. (HCR-20)

Pôle emploi n'est pas l'unique canal de recrutement utilisé pour les contrats courts mais sa description fait ressortir les caractères routinier et planifié des recrutements observés dans ces organisations franchisées. L'extrait ci-dessous relate la standardisation de la procédure faite de navettes entre l'établissement public et le fast-food en vue de constituer l'équipe estivale :

> *Pour avoir votre équipe de 40 pour l'été, vous en voyez combien, avant de trouver les 40 qui vont ?*
>
> Ouf ! Je dirais 80, à peu près. Après, attention, hein, j'appelle une centaine de personnes, mais il y a au moins le quart qui n'ont pas le test, aussi, donc... Faut savoir aussi qu'il y a le test préalable, j'en envoie beaucoup... J'ai à peu près 10 sessions, 10 sessions de tests à Pôle-Emploi, pour la saison, que pour la saison. C'est des sessions de 10 personnes, donc on arrive facile à 80, 100. Et je ne vois que ceux qui ont eu le test, donc déjà, ça fait une pré-sélection, aussi. (…)
>
> *Donc, c'est Pôle-Emploi qui vous transmet des CV, c'est ça ?*
>
> Oui.
>
> *Et pour que Pôle-Emploi vous transmette des CV, il faut que eux, ils aient une offre ? Comment ça se fait que Pôle-Emploi vous transmette des CV ?*
>
> Alors, je sais pas. Nous on travaille avec Pôle-Emploi, et puis il nous envoie des CV qui sont potentiellement... Après je sais pas, non. Pôle-Emploi m'envoie des CV. Ça, je peux pas vous dire. C'est pas forcément une offre, non, parce qu'ils savent qu'on est une entreprise qui recrute assez souvent, peut-être ? Je sais pas. (HCR-14)

[16] HCR-21 affirme ne pas recruter de contrat court, mais les procédures et outils utilisés pour ses CDI sont toutefois cohérents avec notre analyse du recrutement dans ces établissements.

Dans cet extrait, nous apprenons l'existence d'une coopération très réglée avec Pôle emploi, via sa plateforme destinée aux employeurs. La transmission de candidatures par l'établissement public est ainsi possible en continu, dès lors que des besoins de recrutement sont émis par l'employeur. L'extrait d'entretien indique également que la coopération se traduit par une division du travail de recrutement, amenant les agents de Pôle emploi à évaluer les compétences techniques des candidats par le biais de « tests ». Appelés « méthode de recrutement par simulation » (MRS), ces « tests » consistent en des mises en situation censées reproduire les difficultés du poste pour lequel le candidat est évalué. Jean-Marie Pillon consacre quelques pages de son ouvrage sur Pôle emploi à cette méthode (2017, p. 218-220). Il y explique notamment que cet outil est proposé aux entreprises selon plusieurs conditions, en plus de celles de concerner des métiers en tension : « *Méthode coûteuse en temps et en hommes, la direction de Pôle emploi veille à ce que la MRS ne soit pas utilisée pour de faibles volumes de recrutement. Elle est réservée pour des recrutements de plus de cinq personnes, pour des postes en contrat à durée indéterminée ou en contrat à durée déterminée de six mois minimum* ». Cette dernière condition apparaît en contradiction avec les recrutements estivaux dont la durée va de moins d'un mois à deux mois environ. Il semble donc que le volume de saisonniers recrutés, ainsi que la récurrence des recrutements en CDD comme en CDI tout au long de l'année par cette entreprise, justifient un ajustement de la règle d'utilisation de la MRS en faveur des besoins de la chaîne de *fast- foods*.

De la formulation du besoin jusqu'à la rencontre avec le candidat, les délais peuvent être de plusieurs semaines. La procédure de recrutement ne peut alors être efficace qu'à la condition d'être mobilisée bien en amont du moment où l'employeur aura recours au salarié en contrat court. Nous nous situons donc ici dans un mode de gestion du recrutement très planifié, rendu possible par la détermination arithmétique des besoins de recrutement qui, comme vu précédemment, s'effectue selon un ratio entre coût de la masse salariale et chiffre d'affaire visé par la franchise par rapport aux résultats du même mois l'année précédente et aux retombées attendues de diverses opérations marketing.

La coopération avec Pôle emploi n'est pas le seul canal de recrutement pour ces établissements. L'affiliation à des enseignes connues du grand public offre à ces recruteurs une visibilité constante de leur établissement, par association avec les campagnes de communication nationales du groupe. Chaque établissement bénéficie ainsi du large trafic sur les sites internet du groupe à partir desquels il est possible de candidater en quelques minutes dans l'établissement de son choix. Postuler en ligne suppose alors de répondre à des champs prédéfinis selon les besoins principaux des recruteurs (disponibilités horaires à préciser, CDI ou CDD, permis BSR pour être livreur, etc.). Par l'important trafic qu'ils génèrent, leur forte visibilité et le cadrage des informations à fournir, ces sites constituent des dispositifs très efficaces de centralisation et de formatage des candidatures spontanées parmi lesquelles les recruteurs peuvent piocher tout au long de l'année selon leurs besoins.

> On est connu donc j'ai beaucoup de candidatures spontanées. Et puis il y a la plate-forme qui me fait un vivier quand j'ai besoin. Moi ce que je veux c'est qu'ils aient le BSR pour conduire les scooters, donc ça me fait le tri dans un premier temps. (HCR-21)

L'efficience de ces plateformes de candidatures semble par contre variable suivant les territoires. L'entretien HCR-20 a été mené dans un fast-food franchisé de la même enseigne que HCR-14, mais situé en zone rurale, dans une petite ville d'environ 2400 habitants dont le poumon économique est une usine textile. Dans l'extrait suivant, la responsable du restaurant explique une moindre efficacité de la plateforme. Néanmoins, ses propos mettent aussi en avant la présence de canaux alternatifs, plus à-même la concernant de susciter des candidatures : des bornes dans le restaurant (dispositif de gestion massive des candidatures), une page Facebook propre au magasin (outil numérique de communication plus propice à l'interconnaissance entre usagers d'un restaurant précis) et, enfin, les mises en relation à partir des salariés en place :

> *les CDD renfort, vous les trouvez comment ?*

> La plupart du temps, c'est soit des candidatures spontanées, puisque la plupart du temps, c'est des étudiants. Donc, soit des candidatures spontanées, soit, alors, on met des petites annonces sur les réseaux sociaux, ou, en restaurant, aussi, sur les bornes électroniques, on met un affichage, comme quoi on recrute, voilà. Après, ça peut aussi venir en interne. Donc il y a à peu près 2/3 des candidatures qui sont faites en externe, candidatures spontanées, candidatures sur Facebook, via les réseaux sociaux. Et il y a 1/3 des candidatures, à peu près, qui viennent de l'interne. C'est-à-dire qu'on essaie de prendre la petite sœur d'un employé, ou la nièce, voilà (…)
>
> *Et pourquoi plutôt privilégier ces canaux là, candidatures spontanées, affichage interne, et réseaux sociaux ?*
>
> Parce que c'est à peu près les canaux où on a le plus de CV. A un moment donné, on recevait aussi des CV avec la plate-forme, mais là on a très peu de CV avec la plate-forme. Après, en ce moment, ils sont en train de... Normalement, d'ici la fin de l'année... Ils sont en train de refaire la plate-forme pour, justement, attirer plus de candidats. (HCR-20)

C'est bien cette multiplication des canaux et des ressources qui caractérisent les processus de recrutement parmi ces établissements franchisés de la restauration rapide. Une dernière ressource non négligeable est utilisée par ces recruteurs : les anciens salariés, qui présentent l'avantage d'être déjà formés aux différents process de fabrication. Les volumes conséquents de recrutés en contrats courts fournissent ainsi un appui pour les constitutions d'équipes de saisonniers, avec l'avantage également d'avoir déjà été observés en situation concrète par les recruteurs. C'est donc le premier geste qu'effectue la manageuse du restaurant HCR-14 lorsqu'elle prépare sa saison estivale :

> Quand j'ai mes objectifs de saison, etc, je commence mon recrutement, bien-sûr, je fais mon calcul et je sais combien de personnes je dois embaucher à peu près. Et donc je fais toujours une petite heure où je rappelle tous les anciens saisonniers qui ont bien travaillé, bien-sûr. Voilà, quelqu'un qui a été absent une fois sur deux, je vais pas forcément rappeler. Mais je les rappelle, et je leur demande s'ils souhaitent faire la saison. Nous, ça nous permet d'avoir des gens qui sont déjà formés, donc c'est bien. Et beaucoup de gens reviennent.
>
> *OK. Ça veut dire que dans les 100 personnes que vous contactez au départ, il y a les anciens saisonniers aussi ?*
>
> Euh... Enfin, je dois pas embaucher 100 personnes, mais...
>
> *Vous aviez dit que pour préparer la saison, vous passiez à peu près 100 coups de fil, et il y avait peut-être, après, une vingtaine qui passaient le test.*
>
> Non, mais les saisonniers sont à part. Là, par exemple, pour la saison, j'ai déjà appelé tous les anciens saisonniers. Je sais déjà qui revient, qui revient pas, et bien-sûr, j'ai des gens qui ne savent pas encore, etc, donc... C'est une organisation de tous les jours. (HCR-14)

Dans ces établissements franchisés au final, le processus de recrutement en contrats courts ne représente pas une contrainte spécifique dans la mesure où il se confond avec des procédures continuelles de recrutement. Ces procédures sont menées à intervalles très réguliers, en raison notamment du turn-over développé dans le sous-secteur. En outre, les volumes conséquents d'activité de ces établissements justifient ici la mise en place d'outils permettant de standardiser non seulement les transmissions de candidatures, mais également les procédures d'évaluation des candidats par le biais de tests et de critères très précis mis en avant par ces dispositifs. À la différence des établissements indépendants, l'affiliation à un groupe aux puissantes ressources économiques et à l'ancrage surdéveloppé offre des appuis indéniables pour alimenter en continu un flux de candidatures parmi lesquelles les responsables effectueront ensuite leurs opérations de tri, hiérarchisation et sélection des candidats. Une possibilité qui ressort d'autant plus par comparaison avec d'autres recruteurs n'ayant pas les mêmes ressources pour attirer à eux des candidats en contrats courts.

2.2.2 Des équipes stables d'extras grâce à une haute fréquence de sollicitations

Avec les établissements franchisés de la restauration rapide, les traiteurs interrogés ont également décrit des processus de recrutement peu problématiques, la plupart du temps. L'analyse des besoins nous a appris que le recours aux contrats courts était un impératif inhérent à leur activité. Les personnels mobilisés sont en CDD d'extra, motif correspondant à un usage récurrent à chaque prestation effectuée par l'entreprise. Les viviers d'extras potentiels sont donc un outil central dans l'organisation de ces prestations : dès qu'un nouvel événement est contractualisée par le traiteur, le recruteur doit mettre en place une équipe qui assurera le service à cette occasion. Les enquêtés mettent l'accent sur la stabilité de leurs équipes, bien que les personnels concernés soient tous en CDD. Voici comment concrètement procède une entreprise de traiteur pour mettre en place une équipe :

> *Pour un événement ce week-end, vous vous y prenez combien de temps à l'avance pour recruter une équipe ?*
>
> Trois semaines. Enfin, trois semaines. Ou parfois moins. Là, c'est une grosse manifestation. Ça fait à peu près 3 semaines que ça a été confirmé, j'ai pas attendu de m'occuper de ce dossier. De suite, j'ai cherché mes serveurs. Ma base, je les ai bloqués, parce que la base de mes serveurs, il travaillent aussi chez d'autres traiteurs. Donc je leur ai dit, « attention, 25 Janvier au soir, chez nous ». Ils se le notent, ils s'en fichent qu'ils commencent à 15h, à 16h, à 17h, ils se bloquent... Quand je dis « soir », ils se bloquent de 15h jusqu'à 2h du matin, voilà. Ceux-là ils sont bloqués, donc j'en avais une dizaine. Et là, depuis... Allez, depuis 8 jours, je greffe les autres autour. Et j'attends de voir si on me dit oui, ou si on me dit non, et pour arriver à 17, voyez, pour ce week-end, j'ai commencé à m'en occuper hier, lundi. (HCR-5)

Le processus de recrutement apparaît assez uniforme dans ce sous-secteur : le canal principal est une liste d'extras avec lesquels chaque entreprise a l'habitude de travailler, sans pour autant que ces serveurs et maîtres d'hôtel ne soient exclusivement liés à une seule entreprise de traiteur. Permise par la haute fréquence des sollicitations qu'induit le format de l'activité des traiteurs, la récurrence du recours à des extras pour chaque prestation est le principal appui pour le recrutement. Cette récurrence favorise la structuration de viviers stabilisés par des collaborations régulières, avec parfois de très courts délais entre les sollicitations, ce qui se traduit statistiquement par des pratiques élevées de réembauches comme cela a pu être relevé dans le HCR et le MS (Benghalem, 2016 ; Berche, Hagneré et Vong, 2011 ; Picart, 2014). Les recruteurs ont dans ce cas dépassé le stade de l'incertitude qualitative caractéristique d'un nouvel appariement, ce qui selon Olivier Pilmis (2013) permet au salarié d'atteindre une certaine stabilité sans avoir le statut d'employé permanent. Pour l'employeur qui abaisse son seuil d'incertitude s'ouvre la possibilité d'une relation à construire sur la durée avec le salarié récurrent en contrat court. Nous retrouvons ici la figure du permittent, qui se caractérise entre autres par une haute fréquence de contrats courts et successifs auprès d'un seul ou de quelques employeurs.

À la différence des franchises vues dans le point précédent, ce sont donc moins les volumes conséquents de main-d'œuvre à des périodes ponctuelles que la haute fréquence du recours tout au long de l'année qui caractérise le processus de recrutement. Les canaux mobilisés sont différents, beaucoup plus inscrits ici dans les réseaux personnels et professionnels des recruteurs. La question de la stabilité des équipes est enfin une problématique forte, qui apparaît saillante au prisme de la variable territoriale.

Les procédures sont ici réduites à un minimum d'échanges avec le candidat, le critère de référence pour entrer dans le vivier est démontrer de sa compétence. On s'y maintient ensuite en étant disponible.

> *C'est sur la base de quoi vous prenez vos décisions de retenir un tel plutôt qu'un autre ?*
>
> En fait ils nous envoient un SMS et ils nous disent : « serveuse qualifiée, a travaillé chez tel traiteur à X », là, ça commence à me faire un peu le tilt, après elle peut bien-sûr me mentir, mais bon... Nous, on croit. Je ne les reçois pas ici, je ne fais pas d'entretiens d'embauche hein. (HCR-5)

La meilleure façon de rendre compte du processus de recrutement chez les traiteurs est de s'appuyer sur une illustration empirique à la fois concrète et représentative des gestes effectués, des critères d'appréciation des candidats et des impératifs jouant sur la décision de recruter. Il s'agit de l'entretien HCR-5, mené chez un traiteur de zone urbaine. Quand on aborde la thématique du processus de recrutement, notre interlocutrice attrape une feuille de papier placée sous son ordinateur : elle nous montre son vivier. Sur cette feuille sont d'abord inscrits quinze prénoms, répartis en 3 catégories : maitres d'hôtel, première équipe de serveurs, deuxième équipe. Cette simple feuille formalise le vivier stabilisé, au moment de l'enquête, des extras qui seront sollicités en priorité pour les prestations à venir. Elle explicite aussi la division du travail parmi ces extras qui assureront le service sur les évènements : les maitres d'hôtel sont les responsables d'équipes en charge de la coordination du service, la première équipe comprend les serveurs les plus aguerris et fréquemment contactés, la deuxième équipe est utilisée pour compléter la main-d'œuvre nécessaire aux prestations, en sollicitant notamment des étudiants aux plus faibles disponibilités. Comme elle nous l'explique ensuite, ces catégories ne sont pas étanches et des progressions sont envisageables. Ce document formalise ainsi une hiérarchisation des personnes selon la qualité de leur travail que leur prête le recruteur, leur expérience et la fréquence de leur disponibilité. Il faut donc avoir fait ses preuves pour que notre nom apparaisse sur cette feuille que l'on peut considérer comme un outil de recrutement à part entière dans cette entreprise :

Donc vous avez une commande qui vient de se régler, pour la première équipe, vous avez un fichier sur ordinateur avec les noms de tous les gens ?

A: C'est même pas affiché, c'est une feuille, il y a les noms dessus.

Il y a combien de noms sur cette feuille ? A peu-près, hein.

[Elle récupère la feuille et me la donne]

B: Je l'avais sur ordinateur mais je l'ai refaite au propre parce que j'oublie toujours quelqu'un... Alors, vous voyez ?

4, 8, 11... 15. Donc ça, c'est les 15 qui sont sûrs ?

B: Oui.

Ensuite, les étudiants...

B: Ceux qui peuvent venir que le soir, c'est pour ça que je les ai mis en étudiants.

Et qui sont dans la première équipe aussi ?

B: Non, ils sont en seconde équipe. Première équipe, c'est Anaïs, Colleen, Franck... Vous les voyez là, les 4, ça, c'est les 4 maîtres d'hôtel, en dessous, c'est la première équipe, et après... La première équipe c'est les deux premières lignes. En dessous du maître d'hôtel, il y a deux lignes : Héloïse, Enzo, Amélie, Corentin, Florence, c'est la seconde équipe. Et après...

Et donc, première équipe, en fait, vous, c'est une liste de 7 personnes ?

B: Oui.

D'accord. Et ça suffit pour remplir vos besoins ?

B: Oui. Et après j'ai un autre document : c'est ceux qui ne travaillent que l'été avec nous, l'été, ou que les vacances, c'est les étudiants, justement. Des étudiants pas en hôtellerie, donc ils sont loin.

OK. On s'interroge pas mal depuis le début sur les viviers de contrats courts. Donc là, ce que je tiens dans la main, c'est votre vivier ?

B: Oui !

A: Parce que par contre, si on prend tous ceux qui ont travaillé pour nous depuis la genèse, on a 600 noms quoi. (…)

Alors là, au final, on a quoi ? 30 prénoms, à peu-près ? En tout ?

A: Pour nous ça nous suffit hein ! 30 personnes, ça fait quand même déjà pas mal de service sur une même journée (…)

Et alors eux, à chaque fois qu'il y en a un qui part, qui s'arrête, vous repiochez dans votre noyau ?

B: Oui, ou on en fait rentrer d'autres. En seconde équipe ou première équipe, ça dépend comment ils arrivent. On a une fille qui est arrivée, on l'a mise directement en première équipe, parce qu'elle avait travaillé d'abord chez d'autres traiteurs, et bon... Je l'ai mise en seconde équipe, mais 15 jours parce qu'après, même elle, elle a dit : « moi je veux bien rester travailler chez vous parce que ça me plait, mais je veux passer en première équipe, parce que le salaire n'est pas le même ». Parce qu'elle était chez un autre traiteur, en maître d'hôtel, la faire redescendre en seconde équipe... Elle a accepté qu'on la re-garde pendant 15 jours, 3 semaines, mais après elle est passée de suite en première équipe. (…)

B: On a un noyau dur, et de ce noyau dur, dans les noyaux durs, il y a toujours une autre personne qui arrive, parce que : « moi je connais untel, qui a travaillé chez un autre traiteur. J'ai travaillé avec lui, il bosse bien et cherche d'autres contrats : est-ce qu'ils peuvent venir aussi chez vous ? », etc. Et ça fait une boule de neige. On a jamais fait, pour le moment, appel à une société d'intérim.

Vous ne passez que par...

B: Que par notre noyau, et de temps en temps, on se met sur Facebook, sur Job31, hôtellerie-restauration. (HCR-5)

Cet extrait nous apprend aussi qu'une seconde liste existe, que l'on peut assimiler à une réserve complémentaire de main-d'œuvre potentielle, composée des étudiants qui se proposent surtout sur les temps de vacances, ainsi que des élèves d'établissements hôteliers transmettant régulièrement des CV. Un passage de la seconde à la première liste est envisageable, toujours à la condition de remplir les conditions de la qualité du travail et d'augmenter ses disponibilités. En cas de besoin ne trouvant exceptionnellement pas réponse dans ces listes, la dernière option restante est le conséquent listing de tous les anciens collaborateurs. Ces derniers ont donc été déjà éprouvés et, si la personne en charge du recrutement les estime compétents ils pourront donc être sollicités si aucune autre solution n'est trouvée et qu'ils sont disponibles le moment venu. La fin de l'extrait explicite enfin une possible utilisation des réseaux sociaux, en cas de difficulté à constituer une équipe, par exemple parce qu'il s'agit de couvrir un très gros événement dont les besoins en main-d'œuvre dépassent l'effectif disponible de son « noyau ».

Compétences et disponibilités : ce sont là les deux principaux critères de recrutement pour les traiteurs interrogés. L'évaluation des compétences permet d'entrer dans le vivier. Pour cela, les expériences antérieures servent de premier indice d'une connaissance du métier et, donc, d'une capacité à s'adapter. Une fois celles-ci reconnues (nos enquêtés affirment n'avoir besoin que d'une mise en situation réelle pour savoir), c'est alors en fonction des disponibilités qu'il propose à l'employeur que le candidat parvient à faire sa place dans le vivier des récurrents. Chez les traiteurs, le vivier est un outil de gestion des ressources humaines, qui permet au recruteur de disposer d'équipes modulables selon les formats des prestations et les disponibilités des candidats. Le tri et l'ordonnancement de tous les candidats potentiels jusqu'à en arriver à un vivier stable sont des activités régulières des enquêtés.

En outre, la formalisation sur une simple feuille de papier illustre bien la volonté de simplifier le processus de recrutement. En effet, bien que la logistique des prestations implique des formes de planification, les traiteurs se différencient des manageurs de franchises de la restauration rapide par la non continuité des sollicitations : dans les fast-foods, les équipiers recrutés en saisonniers ne passent qu'une fois dans le processus de recrutement ; chez les traiteurs : un même serveur peut être sollicité pour quatre prestations différentes au cours de la même semaine, deux la suivante, six celle d'après, etc. La gestion des plannings se fait donc à la prestation chez les traiteurs, et non pas à la période. Dans les pratiques de recrutement, cela se traduit par un volume d'appariements très importants à réaliser pour le recruteur, justifiant chez tous nos interlocuteurs une simplification des procédures de contact et de validation des sollicitations. Le SMS est l'outil le plus prisé à cet effet. Il est également un support de premier contact avec d'éventuels nouveaux extras qui les contactent par le biais de leurs réseaux personnels dans le métier ou par l'intermédiaire des annonces régulièrement publiées sur les réseaux sociaux pour alimenter les viviers. Un extrait ci-dessous explicite à quel point la phase de sélection s'avère parfois extrêmement brève. Notons d'ailleurs que lors de la phase exploratoire, un entretien avec un traiteur parisien a mis au jour une pratique particulière : dans cette entreprise comptant trente salariés en CDI, le travail de recrutement des

équipes de serveurs en extra est délégué aux maîtres d'hôtel eux-mêmes en extra. Ce qui permet de libérer du temps chez les salariés en CDI qui sera consacré aux activités commerciales… dont la finalité est de contractualiser de nouvelles prestations qui génèreront d'autres recrutements.

Et ça vous est arrivé qu'un de vos extras prévu, au dernier moment, puisse pas... ?

Jamais. Je leur envoie un SMS lundi ou mardi, ils me répondent oui ou non, et de ce oui ou non, ça n'a jamais bougé. « Salut, est-ce que tu peux être à tel endroit à 8h du matin ? ». « Oui, t'inquiète, c'est bon ». Je ne les rappelle pas, je ne les ai jamais rappelés, jusqu'au samedi matin, et le samedi matin, j'ai aucune peur qu'ils ne soient pas là. Et s'ils sont pas là, je peux vite appeler, parce que c'est qu'ils ont eu un accident, ou un gros problème. (HCR-9)

et de temps en temps, on se met sur Facebook, sur des pages créées pour ça. Là, on lance, et 1 heure après, on a 12 SMS .(…) Là je lance une annonce, je dis : « traiteur à Toulouse depuis 9 ans, cherche une serveuse ou un serveur qualifié(e), pour extra à durée déterminée », et je donne une date. Et souvent la personne, elle appelle, et cette personne, elle me va ou elle me va pas, ou elle nous va, elle nous va pas, plutôt qu'à moi seule, et ceux-là, on les note, et on les rappelle. Et ils nous durent 1 ans, 18 mois, certains... Ou des fois, qu'une fois. (…)

Et à l'inverse, il y a des messages auxquels vous ne répondez même pas ?

A: Pas d'expérience du tout, ou alors pas de disponibilités quand on a besoin, ou pas de véhicule, ça peut être un gros frein... (…)

la prise de risque elle est quand même très légère. C'est-à-dire, n'oublions pas que là, on parle de gens recrutés en deuxième équipe, qui ne sont pas lâchés seuls, qui sont avec les maîtres d'hôtel et des serveurs de première équipe, plus un membre de la direction sur les manifestations importantes... Donc, si vous voulez, qu'on ait le risque, oui, de tomber sur un débutant, à partir du moment où elle sourit et elle fait ce qu'on lui dit de faire, ça nous suffit pour une prestation. Après soit on donne une seconde chance parce qu'on voit que la personne elle a envie, qu'elle est motivée, qu'elle est intelligente ; soit on se dit « non, c'est pas possible, elle n'est pas du tout faite pour ce métier », et là, on la rappellera pas. Quel est le risque... Si vous voulez, pour nous, un recrutement sur SMS à partir du moment où 3, 4 infos nous suffisent.. (HCR-5)

Comment vous les trouvez, vos extras ?

Alors, tous les traiteurs fonctionnent comme ça : on a ce qu'on appelle notre premier. Il se créé sa brigade, son fichier, en fin de compte. Et tous les premiers des traiteurs, ils se connaissent, et ils s'appellent entre eux, quand ils ont besoin. Ils vont piocher un peu partout, et bien-sûr, c'est plus facile pour certains traiteurs, où ils sont mieux rémunérés. Ils viendront plus facilement chez un traiteur qui rémunère bien. Quand ils ont pas de travail, ils passent au suivant. La plupart des traiteurs rémunèrent bien leurs maîtres d'hôtels, parce qu'on veut les garder, et on sait qu'ils font du bon boulot. On a besoin d'eux pour travailler, ils sont mieux rémunérés. En fin de compte, c'est le premier qui a son fichier, et qui constitue les événements de la journée, de la semaine. Par exemple, la semaine qui arrive, j'ai besoin de sept maîtres d'hôtel, il appelle « Paul, est-ce que t'es libre mardi ? », voilà. Il constitue son fichier. Après, il leur dit où ils doivent se présenter, pour quelle occasion ils travaillent, à quelle heure, quel type de clients... ils leur donne tous ces éléments pour que, quand ils arrivent sur la prestation, qu'ils ne découvrent pas tout ça. Parce que ce jour-là, il va travailler pour telle entreprise. Il donne toutes ces informations, donc ils sont au courant en amont de l'événement. Ils le font très bien, parce que représenter telle entreprise tel jour, et le lendemain, représenter une autre entreprise... Ils le font très très bien. Ils sont à 100%. Moi je sais pas comment ils font, moi je le ferais pas, j'arriverais pas, un jour, à travailler, mais c'est leur métier qui est comme ça.

Excusez-moi, je n'ai pas bien compris votre histoire de premier…

Le premier, c'est un responsable, la personne qui recrute. On l'appelle un 1er, chez les traiteurs.

Vous, vous avez un premier qui est en CDI chez vous ?

Alors, moi je voudrais, mais il veut pas. Encore un de plus. Lui, je pourrais l'employer, peut-être pas à 100%, mais je suis prêt à le payer 100% mais il ne le souhaite pas. Mais il est rémunéré pour son travail.

Il a quoi, comme statut ?

Ben pareil, encore en extra. Il est maître d'hôtel, et rémunéré aussi pour le fait de rechercher des personnes.

Et donc, en fait, lui, vous le payez pour sa connaissance et pour son carnet d'adresses? C'est son carnet d'adresses à lui que vous allez payer aussi, parce que c'est lui qui trouve ?

Pas pour son carnet d'adresses. C'est en fonction du travail qu'il fait, qu'on le paye. C'est le fait d'appeler les gens.

Il a totale liberté dans les gens qu'il appelle, il monte la brigade qu'il veut ?

Oui. Selon la prestation. C'est comme une RH qui va employer du personnel, voilà, qui correspond à l'événement. Parce que les salariés, on les connaît, on pourrait les placer en direct, on pourrait le faire. Mais comme c'est un travail qu'il fait bien, et qu'il connaît bien les personnes qui souhaiteraient travailler dans ce type de prestation, il le fait.. C'est pas son fichier. Le fichier, on l'a. (HCR-Explo-3)

Le recrutement en contrats courts chez les traiteurs gagne donc en efficacité à mesure que leur activité s'intensifie, leur permettant ainsi de constituer un vivier stable d'extras fidélisés par la fréquence des sollicitations dont ils font l'objet. Le principal canal est l'accès direct à ce vivier qui demande une gestion régulière pour sa mise à jour. La feuille présentée par l'enquêtée de l'entretien HCR-5 illustre bien l'ordonnancement de ces candidats au regard des deux principaux critères de recrutement que sont l'expérience et la disponibilité, ce qui favorise ensuite les pratiques de réembauches des candidats fiables et réactifs[17].

Toutefois, les activités des traiteurs ne connaissent pas la même intensité d'activité en zones rurales et urbaines. Les traiteurs urbains bénéficient en effet d'un maillage plus important d'administrations et d'entreprises pouvant solliciter leurs services. Si les données recueillies en territoire rural démontrent les mêmes procédures de recrutement organisées autour d'un vivier constitué de collaborateurs réguliers, l'alimentation de ce vivier rencontre plus de difficultés dans les zones rurales de notre enquête : moins de candidatures spontanées et de circulation des extras entre plusieurs établissements, plus d'appuis sur les relations personnelles et le capital d'autochtonie[18]des recruteurs qui alimente le carnet de commandes. Ainsi, le traiteur HCR-9 s'appuie fortement sur son assise locale et ses entrées auprès de nombreuses associations sportives, d'élus locaux et de groupements de chasseurs qui organisent, au moins une fois par an, des évènements rassembleurs de la population alentour. Bien que l'on ait à faire à un mode de gestion similaire des viviers, les difficultés apparaissent liées à la dimension restreinte des extras compétentes et disponibles[19].

Vos extras, comment vous les avez trouvés ?

C'est eux qui viennent me trouver en me demandant si je les embaucherais pas de temps en temps, pour arrondir leurs fins de mois, pour faire du service ou de la cuisine.

Et vous les connaissiez d'avant ?

On s'est vu sur des repas... Par exemple, on a fait un repas un fois, et Asma était invitée de ce repas. Et donc elle est venue me voir, ça c'est bien passé, elle s'est assise sur les marches, on a discuté, « ha ben moi ça me plairait bien d'en faire un peu »... Pas de problèmes, on a essayé, et puis voilà ! Et puis après... Je suis pas

[17] À ce sujet, la même pratique de gestion ordonnée du vivier a été observée au cours de l'entretien HCR-6 auprès de la responsable de la partie évènementielle et privatisations d'un groupe d'établissements de restauration. Celle-ci nous explique effectuer ses sollicitations par ordre décroissant de confiance, à partir de son extra privilégiée qu'elle appelle « *ma number one* ». Dès lors qu'un extra régulier fait défaut ou devient indisponible, cette hiérarchie est révisée pour toujours contacter en premier les extras de son répertoire qu'elle estime les plus fiables et compétents.

[18] Le capital d'autochtonie est l'ensemble de ressources sociales liées à la reconnaissance locale et à l'appartenance à des réseaux locaux de sociabilité. Initialement objet d'étude sur des terrains ruraux, il permet de visibiliser des ressources propres aux catégories populaires, venant compenser bien souvent une absence d'héritages patrimoniaux, économiques ou sociaux entre autres. Cf. Bozon et Chamboredon (1980), Retière (2003), Renahy (2010a).

[19] Parmi les freins à cette disponibilité, cet entretien a permis d'aborder explicitement la thématique du travail non déclaré, un format refusé par de nombreux candidats potentiels rencontrés par ce recruteur. Nous développerons ceci dans la partie consacrée aux profils des candidats en contrats courts.

difficile, mais dans le coin, quand même, on a une qualité de gens exceptionnelle. Du rural, donc ça veut dire que c'est des gens qui sont très fiables. (…)

Si il y en a un ou deux qui vous dit non, dans le petit vivier que vous avez, comment vous faites ?

Je suis emmerdé. Mais c'est vrai qu'on a pas eu de problèmes. Effectivement, une fois, une n'était pas là, et c'était Manon qui avait la grippe. C'est mon frère qui l'a remplacée. (HCR-9)

L'analyse des processus de recrutement parmi les traiteurs démontre une double exigence de compétence et de disponibilité, auxquelles les pratiques des recruteurs tentent de répondre. La fidélisation des éléments les plus fiables va dans ce sens, favorisée par la récurrence des sollicitations que génère l'intensité de l'activité commerciale de ces établissements. Si, au cours de la phase exploratoire et de l'enquête proprement dite, plusieurs responsables d'établissements ont fait état d'un ralentissement de cette intensité à la suite de la crise économique de 2008 (qui aurait entrainé une baisse des commandes de la part des administrations et des entreprises), le marché ne semble toutefois pas encore en proie à une crise telle que le recours aux contrats courts aurait connu une baisse drastique. Il semble plutôt – mais cela ne peut rester qu'à l'état d'hypothèse pour l'instant– que la première réaction des traiteurs confrontés à ces ralentissements ait été relative à leurs modèles de production. Les enquêtés nous ont en effet expliqué avoir travaillé à rationaliser leurs procédures de fabrication et les produits proposés afin de réaliser des économies d'échelle dans leurs laboratoires de production alimentaire. Au final, avec des pratiques différentes des franchises de la restauration rapide, le sous-secteur des traiteurs apparaît marqué par une gestion planificatrice et très rationnelle des contrats courts. Les CDD d'extra étant justifiés par un usage inhérent à l'intensité de leur activité, les recruteurs œuvrent à pouvoir mobiliser des canaux les plus directs possibles et veillent régulièrement à actualiser leurs viviers. Cette actualisation bénéficie du renouvellement régulier des candidats potentiels que les dynamiques économiques locales favorisent.

Dans les points suivants, c'est davantage à des processus de recrutement dictés par l'urgence du besoin que l'on va se consacrer.

2.2.3 Dans le téléphone du recruteur : un vivier éprouvé pour répondre à des besoins urgents

Nous nous détachons maintenant de processus de recrutement assimilables à un type d'organisation et un secteur d'activité particuliers. D'autres pratiques de recrutement, les processus décrits et les problématiques sont parfois communs à différents sous-secteurs du HCR. Pour continuer notre exposé suivant une approche croissante des difficultés de recrutement, nous en venons maintenant à décrire les procédures de recruteurs dans des établissements indépendants. Dotés de listes de contacts moins denses que les traiteurs et ne pouvant s'appuyer sur les dispositifs et la visibilité des grandes chaînes de franchises, ils n'en demeurent pas moins armés de ressources relationnelles pour apporter une réponse à court terme à un besoin de main-d'œuvre dans leur établissement. Rappelons encore une fois que le recours aux contrats courts n'est pas systématique, à la différence du secteur médico-social dans lequel la réglementation précise un effectif incompressible pour réaliser des tâches non reprogrammables dans le temps. Que font les responsables d'établissements quand le contrat court est la solution qui leur parait la plus pertinente ?

Comme l'ont relevé Michèle Forté et Sylvie Monchatre,(2013) « *les recruteurs actionnent en premier lieu leurs réseaux professionnels ou de proximité et ceux de leurs salariés* ». Le premier geste consiste ainsi à rechercher au plus près de soi une personne pouvant réaliser les activités faisant l'objet du contrat court. Pour cela, l'outil privilégié reste le téléphone, à partir du moment où le recruteur possède à sa disposition un répertoire de candidats pour répondre à son besoin de

recrutement de courte durée. L'incarnation la plus courante du vivier évoquée par nos interlocuteurs est tout simplement un répertoire de contacts enregistrés dans leur téléphone, au mieux déjà éprouvés en situation, sinon qui ont émis le souhait de faire leurs preuves. De façon très logique, l'ancienneté dans un secteur et dans un territoire favorisent l'existence d'un tel répertoire :

> Ah ben on a quand même des contacts, j'veux dire... Les gens qui sont pas prévus et dont on a les coordonnées, avec qui on a l'habitude de travailler, on les appelle, des fois, au pied levé, voir si ils peuvent ou si ils peuvent pas. Si ils peuvent, ben voilà, ça joue, si ils peuvent pas... On décommande pas les clients mais par contre, ça peut être différent au niveau du boulot. (HCR-4)

En effet, nous pouvons mentionner le cas inverse d'un couple de gérants d'hôtel, situé en périphérie d'une grande ville, qui ont repris l'établissement en 2012 après avoir déménagé de la région parisienne sans avoir aucune attache relationnelle, et encore moins professionnelle, dans leur nouvelle ville de résidence. Tiré au sort dans le deuxième échantillon proposant des structures dont le taux de recours aux contrats courts est situé dans la médiane des recours aux CDD, le responsable interrogé nous explique être facilement dans l'impasse quand il lui faut faire face à une absence impromptue en raison de son manque de réseau. Un réseau d'extra difficilement constituable en raison du fait qu'il n'emploie qu'une salariée :

> Quand on est arrivé, ça n'a rien à voir : déjà, on est à l'extérieur de la ville, la plupart des intérimaires viennent en transport en commun, on n'a pas de réseau parce qu'on a qu'une employée, donc, du coup, quand on est emmené à trouver quelqu'un... Enfin, l'agence d'intérim, on l'appelle sur une moyenne de... Si notre salariée en CDI n'est jamais malade, on les appellera jamais, donc on peut rester 6 mois sans les appeler. On peut pas avoir de liste d'extras, les extras, ils ont besoin qu'on les appelle régulièrement. (HCR-7)

Ce contraste engage à questionner les appuis pour se constituer des réseaux professionnels ou de proximité. Notre enquête rejoint une explication selon laquelle l'inscription des recruteurs dans une logique de métier renforce l'accès à un « marché professionnel ». Le HCR serait composé de « métiers à marché professionnel[20] » selon Forté et Monchatre (2012). D'après ces auteures, les recrutements du secteur puisent largement dans des marchés constitués de personnes dont la formation et l'expérience dans les métiers de la cuisine, du service ou de la réception sont des passeports pour naviguer d'une organisation à l'autre, souvent en regard de la saisonnalité des besoins, mais aussi parfois en recherche de meilleures conditions de travail, étant entendu que la taille généralement restreinte des établissements limite fortement les possibilités de mobilité interne. Le constat de ces auteures apparaît plus marqué chez les indépendants que dans les établissements rattachés à des groupes, régionaux dans leur cas. Ainsi, plus l'ancrage dans le tissu sectoriel est important, local *a fortiori*, et plus le responsable aura de chances d'avoir été en relation avec des candidats circulant sur ce marché professionnel.

Comme d'autres avant nous, nous avons rencontré la figure typique du dirigeant d'un établissement familial indépendant, implanté depuis plusieurs années voire décennies, qui peut s'appuyer sur un réseau de clients, de fournisseurs et autres liens partenariaux développés à la faveur de son activité commerciale. Le patron de l'établissement HCR-4 cité plus haut remplit la plupart de ces critères. Il recrute dans un répertoire qu'il s'est construit au fil des ans, des expériences et des recrutements qu'il a effectués. Il a d'ailleurs été lui-même un travailleur nomade à l'intérieur de ce marché professionnel au début de sa carrière, avant d'être aujourd'hui celui qui en embauche. Son vivier n'a toutefois pas l'ampleur de ceux mentionnés dans les points précédents, mais il est en revanche uniquement composé de personnes éprouvées en situation, dont la

[20] Le concept est emprunté aux travaux de David Marsden (1989), qui distinguait les marchés internes d'entreprises – assurant à l'intérieur des firmes les mobilités et progressions des salariés notamment grâce – des marchés professionnels caractérisés par une prégnance des compétences générales et transférables d'une organisation à l'autre servant les déplacements des salariés.

compétence n'est pas source d'incertitude pour cet employeur. Pour reprendre les travaux précités, nous pouvons penser que la logique métier suivie par certains recruteurs fait de la compétence du candidat une variable déterminante de la décision de recruter ou non en contrat court. Sans l'assurance de cette compétence cet employeur, comme d'autres, déclare préférer redistribuer en interne la charge liée au besoin.

Le réseau du responsable se cumule par ailleurs avec celui de ses salariés. Lorsque le tissu relationnel des salariés en poste fournit le canal de recrutement privilégié, il est probable que les profils des recrues en contrat court reflètent les engagements et ancrages relationnels de ces derniers. En somme, si le patron de restaurant a pour habitude de s'entourer principalement de serveurs, cuisiniers, etc. ayant plusieurs années d'expériences au sein de différents établissements, le répertoire de candidats disponibles pour répondre à un besoin urgent devrait être du même acabit. En ce sens, plusieurs mises en relation ont bénéficié de l'ancrage dans le secteur d'un ou plusieurs salariés de son établissement. Dans l'illustration ci-dessous, c'est le barman en CDI qui conseille à son patron un extra avec lequel il a déjà travaillé. Le patron interrogé était pourtant dans une situation assez similaire du responsable d'hôtel HCR-7 cité dans le dernier verbatim : récemment arrivé dans une nouvelle ville, il ne disposait pas d'un réseau professionnel développé[21] :

> *Donc tu parles avec Thibaud en lui disant « il me faudrait quelqu'un » ?*
>
> Euh... C'est même lui qui me l'a suggéré même directement, sans que je lui demande. A un moment, on avait des besoins, et spontanément, il m'a dit « écoute, il y a Jérémy, je lui en ai déjà parlé, il serait chaud pour bosser ici ». Parce que ça, c'est aussi le truc qui est important, c'est... Le tout, c'est pas de trouver quelqu'un, c'est que ton équipe fonctionne bien ensemble, quoi, qu'il y ait de la compatibilité. Donc là, le fait que ce soit mon barman qui me le recommande, je sais déjà qu'ils sont compatibles entre eux, ils ont déjà bossé ensemble, donc c'est très bien. Après, il n'a plus qu'à s'adapter aux conditions d'ici, et au fonctionnement du bar... Donc en gros, ça s'est fait comme ça (HCR-17)

Autre configuration observée: l'équipe compte de nombreux étudiants[22]. Dans ces cas-là, le vivier disponible pour le recruteur bénéficiera plutôt d'entremises vers de nouveaux candidats étudiants, des personnels dont l'engagement sera circonscrit par les exigences et la durée des études suivies (Beffy, Fougère et Maurel, 2009 ; Pinto, 2016 ; Pinto, Cartron et Burnod, 2000).Canal moins répandu dans notre enquête que les réseaux de professionnels du marché, les relations étudiantes des salariés présentent l'avantage d'un renouvellement régulier en raison de la démographie étudiante et de ses mobilités. La localisation à proximité de centres universitaires aura logiquement un impact sur l'accès à un vivier d'étudiants mobilisables pour des contrats courts. Les deux grandes villes universitaires de notre région d'enquête nous ont permis de le percevoir. De même que la surreprésentation d'étudiants au sein des équipes est parfois apparue en lien avec des stratégies managériales. L'entretien HCR-16 auprès d'un bar de centre-ville fonctionnant quasi uniquement avec des contrats d'extras, fournissait une illustration poussée de cela dans la partie précédente. Aussi, lorsque le canal de recrutement est le réseau des salariés étudiants, il semble plus difficile

[21] Par contre, l'activité de patron de bar et la localisation en centre-ville multiplient les interactions et autres relations sociales qui vont aider à pallier à ce manque de réseau, à la différence du travail quotidien de responsable d'un hôtel indépendant de 33 chambres en périphérie urbaine. Sans compter les possibilités évènementielles, ne serait-ce que le rapport à la clientèle place le patron de bar en situation de développer des relations fréquentes auprès d'un clientèle régulière avec laquelle il est amené à échanger au moins pour chaque transaction, alors que le gérant d'hôtel rencontre surtout, par définition, des gens de passage qui auront donc, selon toute probabilité, un réseau sur place faible voire inexistant et avec qui le temps d'échange peut s'avérer réduit au seul ordre fonctionnel de la transmission des clés et du règlement de la chambre.

[22] Cela est valable dans les fast-foods, la cooptation de nouveaux collaborateurs par les employés en présence est une pratique courante, mais ce canal n'y est jamais unique ou majeur dans le processus de recrutement au sein des établissements franchisés de la restauration rapide interrogés.

pour un employeur de se constituer un vivier qui soit à la fois stable et expérimenté, ce qui se trouve néanmoins compensé par un important réservoir de main-d'œuvre potentielle. La manageuse de l'établissement HCR-16 nous exprime en ces termes la possible tension entre l'accès à de nombreux candidats disponibles et le moindre niveau de compétences que ceux-ci peuvent faire valoir :

> C'est ça, tu vois, qui rend très compliqué... Et c'est le cas, tu vois, dans beaucoup d'établissements... Il y a beaucoup de gens pour qui c'est pas leur métier, la restauration. (HCR-16)

Enfin, une autre situation est revenue plusieurs fois, notamment dans le secteur de l'hôtellerie Il s'agit de l'activation des réseaux personnels des salariés. Ce canal peut avoir pour conséquence d'accentuer une homogénéité des équipes du point de vue des caractéristiques sociales des membres ainsi recrutés. Parmi les femmes de chambre – le métier étant largement féminisé – s'observe ainsi une surreprésentation de personnels peu qualifiés, vulnérables (mères isolées, étrangères non diplômées) et dont l'une des rares ressources sur le marché, autre que la maitrise technique minimale de leur fonction, est leur disponibilité envers les recruteurs (Guégnard et Mériot, 2010 ; Macêdo, 2003).Pour Isabelle Puech (2006) et Odile Merckling (2011), la méconnaissance du droit du travail des nombreuses immigrées qui composent le groupe des femmes de chambre, articulée à leur fragilité économique et sociale, accroissent leur « malléabilité » aux yeux de certains employeurs qui mobilisent ces candidates à l'emploi comme une variable d'ajustement à leurs besoins.

Face à la difficulté qu'ils ont à trouver directement du personnel pour reprendre le travail de salariées absentes, il n'est alors pas rare que les directeurs d'hôtels s'en remettent à leur personnel pour recruter dans leur entourage. Il arrive aussi que certains hôtels, en particulier ceux de groupes à plus grands effectifs, emploient une gouvernante comme responsable des personnels de chambre, parfois promue après avoir été elle-même femme de chambre, et qui pourra donc être mobilisé pour activer son propre réseau de femmes de chambres disponibles.

> Et après, il y a les cousines, les machins, les trucs, hein...
>
> *Ah ? C'est votre réseau personnel ?*
>
> C'est le réseau, surtout, des femmes de chambre qui sont là, et puis qui connaissent quelqu'un où elles habitent, ou qui ont des cousines, voilà... C'est le bouche-à-oreille des gens qui travaillent déjà dans l'hôtel, et qui, voilà... Des gens « je cherche quelques extras par mois », voilà. Il y a une extra, d'ailleurs, que j'ai embauchée en définitif, quand j'ai eu une démission. (HCR-Explo-5)

Par comparaison avec les contacts accumulés par les recruteurs au sein des marchés professionnels, ce dernier canal de recrutement permet d'entrevoir une autre facette des viviers de candidats aux contrats courts : les candidats mobilisés par l'intermédiaire des salariés occupant les emplois peu qualifiés constituent un réservoir de main-d'œuvre précaire et flexible. Dans divers secteurs dont le HCR, les conditions de travail et d'emploi accessibles aux populations fragiles apparaissent difficilement comme des leviers d'ascension sociale (Benarrosh, 2014 ; Merckling, 2002 ; Meurs, Pailhé et Simon, 2006). La faible employabilité sur le marché du travail de certaines catégories de candidats favoriserait leur acceptation de tel poste, faute de mieux en quelque sorte. Malgré la faiblesse des possibilités de titularisation (et encore plus de progression), ce type de canal semble fonctionner grâce à l'hypothétique file d'attente sur laquelle les salariés en contrats courts cherchent à être en bonne position en alliant disponibilité, flexibilité et qualité de travail.

Professionnels du métier, étudiants disponibles, travailleurs précaires : le marché des contrats courts illustre son hétérogénéité à la lumière des canaux mobilisés par nos enquêtés. L'interrogation de la composition de leurs répertoires de contacts de candidats pour des contrats courts a l'intérêt de renseigner sur les critères retenus par les employeurs pour y faire entrer de nouvelles personnes :

> *Et comment on fait pour rentrer dans votre téléphone, pour être dans la liste des personnes à contacter ?*

> Euuh... C'est des gens que j'ai appris à connaître parce qu'ils ont déjà travaillé ici, en général, dans le groupe, effectivement. Donc, du coup, s'ils ont un intérêt pour venir travailler au Salon quand je leur en parle, qu'ils me semblent intéressés, à ce moment-là, je prends les disponibilités et je rappelle. (HCR-6)
>
> *Qu'est-ce qu'il faut pour rentrer dans ton téléphone ? Ceux qui sont dans ton téléphone pour le bar, ils viennent d'où ? Des clients, d'Olivier, et ensuite, Perrine, Romain, Bérengère, qui est la copine de Romain, c'est ça... ?*
>
> Du réseau. Tout ça c'est du réseau, c'est des gens qui m'enverront pas des bras cassés. Sans ça tu rentres pas dans mon téléphone... (HCR-17)

Les attentes de compétences et de disponibilité sont articulées de façons différenciées selon les caractéristiques des établissements et les logiques des employeurs. La hausse des exigences de compétences limite les possibilités de trouver des candidats disponibles au moment concerné par le besoin. L'appui sur les réseaux tissés dans le secteur d'activité semble alors incontournable. Parmi les recruteurs du HCR de notre enquête, sont plus concernés les établissements indépendants, avec une ancienneté dans le paysage local qui se traduit par des relations et inter-relations nombreuses permettant de contrôler *a minima* la compétence des candidats potentiels.

> Je vous dis, déjà, les gens ils discutent au comptoir, des fois. Et puis bon, donc, si j'entends... Comment dire ça ? Un son de cloche, comme quoi un tel ou un tel a déjà servi à droite ou à gauche, bon, ben, j'essaie de le contacter, et après, on pose des questions, aux gens qu'on connaît, qui sont un peu dans le milieu, s'ils connaissent pas quelqu'un qui éventuellement, serait intéressé pour faire du service pour ci ou pour ça. Des fois, les amis des amis des employés peuvent peut-être être intéressés, enfin... C'est un peu le téléphone arabe, il n'y a pas d'autre mot, hein. On se débrouille comme on peut, quoi, entre nous, il n'y a pas de règles bien particulières, quoi. (HCR-20)

La variable disponibilité semble déterminante pour les employeurs devant recruter souvent et ayant, de ce fait, besoin de disposer d'un vivier conséquent à portée. Les structures à fort *turn-over* sur leurs postes les moins qualifiés se situeraient plutôt dans cette tendance. Dans les points suivants, nous allons explorer plus avant ces deux priorisations à travers des pratiques de recrutements distinctes, correspondant à ce qu'on pourrait appeler des « solutions de secours » quand la sollicitation des viviers ne fonctionne pas.

2.2.4 Solliciter des établissements partenaires, quand on y a accès

Il peut arriver que les canaux principaux ne permettent pas de trouver de candidat pour une embauche en CDD court. Dans ce cas, d'autres types de réseaux sont activées. Nous allons d'abord considérer le recours à des réseaux partenariaux, observés auprès d'établissements dont la gestion des recrutements s'appuie sur une confiance distribuée entre professionnels du secteur quant à la compétence des candidats.

Le cas le plus structuré de ce point de vue a été explicité par une directrice d'hôtel en hyper centre-ville. Membre d'un groupe implanté à l'international, elle peut s'appuyer sur tous les autres établissements du groupe localisés à proximité, entre lesquels circulent des candidats estimés fiables. Partageant des exigences similaires de recrutement, il semble que ces établissements aient mis en place un véritable vivier mutualisé, utilisé en cas de besoin imprévu de main-d'œuvre complémentaire en contrat court :

> Il y a un marché interne au sein du groupe X [groupe hôtelier français implanté mondialement] : nous sommes 8 établissements en centre-ville. Et donc on peut se donner des coups de main entre nous quand on a des besoins On se renvoie aussi les bons éléments. (HCR-13)

Notons que ce type d'appui est rendu possible par la couverture locale d'un groupe commercial, plus développée dans les zones urbaines et touristiques. Nous pouvons à ce sujet mentionner le contre-exemple de l'entretien HCR-8, auprès du directeur d'un hôtel franchisé dont l'enseigne est apposée sur près de 1200 établissements dans 70 pays. Cela n'empêche pas ce directeur de faire état

de sévères difficultés de recrutement face auxquelles il ne reçoit aucun appui de la part d'homologues du groupe, les plus proches établissements de la même enseigne étant situés à 70 kilomètres du sien.

Une autre ressource partenariale spécifique nous a été décrite en entretien, cette fois auprès d'un traiteur. Singulier dans notre corpus, ce processus de recrutement nous paraît toutefois pertinent à exposer car révélateur de pratiques observables dans certains espaces restreints du marché, dont l'accès est réglementé par de puissants réseaux professionnels et institutionnels, ainsi que par les effets de labellisations – ici l'agrément à des normes européennes – qui distinguent certaines entreprises du reste du marché.

L'entretien HCR-15 a été réalisé auprès du patron d'une entreprise de traiteur particulièrement centrale dans un espace urbain de notre territoire d'enquête. Co-fondateur de l'entreprise avec son frère il y a 35 ans, il bénéficie désormais d'une très bonne réputation (il est régulièrement sollicité par les pouvoirs publics locaux lors de venues de personnalités, assure de nombreuses prestations au-delà de 3000 convives), possède une équipe conséquente pour le secteur (26 salariés à temps plein) et peut s'appuyer sur un large réseau professionnel et institutionnel (il fait partie de l'équipe qui administre le projet de nouveau parc des expositions, son frère compte parmi les dirigeants de la chambre de commerce locale). Cette assise et sa réputation confortent une alimentation régulière de son vivier de serveurs et maitres d'hôtels mobilisés très régulièrement. Ses propos rendent ainsi compte de canaux quasi-uniquement professionnels, que ce soit dans l'espace local de l'hôtellerie restauration, ou bien dans l'espace concurrentiel des traiteurs agréés à l'intérieur duquel des « échanges d'équipes » semblent être monnaie courante lorsqu'un traiteur sort de son territoire pour assurer une prestation :

> Dans les campagnes, ça nous arrive de faire des prestations ailleurs, souvent, je fais appel à des boites d'intérim ou à des réseaux de traiteurs que je connais, qui m'informent... Des traiteurs agréés aux normes européennes... Leurs équipes, qui sont comme la nôtre, qu'ils me mettent à disposition, comme moi, je le ferais pour certains. Par exemple, je suis allé à Biarritz il n'y a pas longtemps, faire une grosse prestation pour un gros client, j'ai appelé un des traiteurs du périmètre, qui m'a donné son équipe, qui m'a filé les 4 serveurs que je voulais pour encadrer la boite d'intérim, et voilà. Et puis, ça c'est très bien passé, j'ai pas eu de problèmes, et tout le monde est déclaré quoi. Il n'y a pas le même souci, quoi. Il y a des solutions. (HCR-15)

Ces deux modes de recrutement à l'extérieur du vivier habituel démontrent l'importance de l'insertion de l'établissement dans un réseau partenarial qui permet de vérifier les attentes de compétences vis-à-vis des contrats courts. Ceci met en avant une segmentation à l'intérieur du marché des contrats courts, entre d'une part des candidats expérimentés et régulièrement sollicités par un nombre restreint d'établissements fonctionnant comme un sous-marché dont l'accès est régulé par la validation des compétences et, de l'autre, des candidats dont l'expérience est moins éprouvée par les processus de recrutement que par la capacité à se rendre disponibles en un temps réduit pour répondre au besoin justifiant le recours au contrat court. Cette deuxième face du marché des contrats courts est rendue visible par l'utilisation de dispositifs tels que les réseaux sociaux et les plateformes de recrutement, objets du point suivant.

2.2.5 L'appui sur les réseaux numériques : un geste réservé aux recruteurs à fort capital social ?

Durant l'enquête, la question des intermédiaires numériques a été mentionnée à plusieurs reprises. Ces intermédiaires numériques sont des pages de réseaux sociaux (Facebook en particulier) ainsi que des sites et applications commerciales dédiées à la mise en relation entre offreurs et demandeurs d'emplois. Certains recruteurs y trouvent en effet un appui pour recruter, dans les cas où leurs propres contacts ne permettent pas de répondre à un besoin urgent. Cette pratique n'est pas commune à tous les enquêtés du HCR, elle semble plutôt ne concerner que les employeurs ne bénéficiant pas de réseaux partenariaux tels que mentionnés dans le point précédent. Il s'agirait là

d'une solution de repli, dont l'efficience tient à l'audience de ces dispositifs[23] et au volume d'offres qui y circulent.

En nous rendant régulièrement sur diverses pages de réseaux sociaux, nous avons constaté des annonces passées aussi bien par des offreurs que des demandeurs de travail. Généralement, les messages des candidats consistent à se déclarer disponibles immédiatement pour un poste précis et précisent éventuellement les jours / plages horaires souhaités. Ces messages sont parfois accompagnés d'informations relatives à leurs expériences ou, pour les plus jeunes, d'un cv en document attaché. D'autres sont très laconiques, ce qui n'empêche pas à leurs auteurs de recevoir rapidement des réponses. Dans les pages que nous avons observées, les offres d'emploi sont en majorité émises par des restaurants, des débits de boisson, des établissements indépendants ou non de restauration rapide, pour tout type de poste : plongeur, serveur, barman, cuisinier, second de cuisine, commis, etc. Mais ces pages sont aussi utilisées par des entreprises de traiteur et même parfois des hôtels. Les annonces ne se limitent pas aux contrats courts, même sur des pages dont le titre fait explicitement référence au contrat d'extra.

Les captures d'écran dans l'encadré ci-après ont été effectuées sur une de ces pages Facebook locales. L'image de gauche illustre bien l'aspect très direct de la mise en relation qui peut s'y réaliser : un individu propose ses services comme extra et reçoit, en moins de deux heures, une réponse d'un représentant d'établissement avec des coordonnées téléphoniques. La mise en relation est effective, l'émetteur n'alimente plus d'échanges après cela. L'image de droite est quant à elle intéressante car, après que le candidat émetteur ait reçu trois propositions de contacts en trois jours, une nouvelle candidate intervient dans les commentaires en interpelant directement l'un des établissements ayant répondu pour solliciter, elle aussi, des heures comme extra. Le fil de cet échange dans l'échange semble également déboucher sur une nouvelle mise en relation, avec en prime la mention par le représentant de l'établissement que cette candidate n'est pas inconnue du personnel de son restaurant. Aucune conclusion solide ne saurait être tirée quant à la représentativité de cet échange, mais il pourrait éventuellement aller dans le sens de l'hypothèse selon laquelle la circulation des personnes entre de multiples structures du secteur renforcerait les interconnaissances entre membres locaux du marché, qui pourraient alors intervenir dans les jugements des recruteurs. Ainsi, il n'est pas rare de trouver des recommandations pas toujours identifiées dans les commentaires sous les messages émis : elles pourraient provenir d'anciens collègues comme d'anciens employeurs ou salariés, jugeant utile de mentionner leur appréciation positive du candidat ou de l'établissement (les commentaires négatifs semblent bien plus rares).

Au regard de notre enquête et de celles menées par d'autres chercheurs sur les pratiques de recrutement dans le secteur, l'usage de ces outils d'intermédiation numérique semble guidé par une logique d'efficacité. Pour répondre à l'impératif de disponibilité à court terme, les recruteurs limitent les canaux exogènes à la profession (Forté et Monchatre, 2012) afin de réduire autant que possible les étapes de la mise en relation entre offre et demande. Les réseaux sociaux observés s'inscrivent dans cette logique de recrutement à moindre coût et dans une visée d'appariement au plus vite, acceptant l'incertitude de la compétence contre le bénéfice de la disponibilité

> Tous ces gens ils sont arrivés par Facebook hein... On met l'annonce et on reçoit une douzaine de sms dans la foulée.
>
> *Ça vous suffit pour retenir des candidats ?*
>
> Oui… Après, sur un sms, vous pouvez dire autant de choses que sur un CV. Parce que nous, tout le gala on s'en fiche complètement, on veut savoir s'ils ont de l'expérience, s'ils savent servir debout, ou des prestations assises, c'est pas le même service... (HCR-5)

[23] Par exemple nous trouvons parfois des déclinaisons départementales de pages similaires aux mêmes intitulés. D'un département à l'autre de notre enquête, le nombre d'inscrits sur ces groupes peut passer d'environ 10 000 à plus de 40 000.

Encadré 7 : Captures d'écran intermédiations numériques pour contrats d'extra

La priorisation du critère de disponibilité a pour corollaire de limiter les exigences sur la compétence. Le verbatim précédent extrait d'un entretien auprès d'un traiteur va dans le même sens en explicitant le faible niveau d'information attendu des candidats par ce type de canal. Ces solutions

sont donc souvent retenues en dernière instance, elles exacerbent même parfois les difficultés que certains employeurs peuvent avoir à recruter. Deux entretiens menés en phase exploratoire ont bien illustré ceci :

> Après, j'ai fait l'expérience d'entreprises d'extras qui sont, d'une part, *Le Cub des Extras*, et de l'autre, *Gofer*. Ce sont 2 entreprises d'extras. Les extras qu'ils utilisent sont des extras qui sont en auto-entrepreneurs, voyez-vous ? Et donc, là, on paie la société qui demande, qui gère tout ça, donc, *Le Club des Extras* et *Gofer*, de l'autre côté. Et c'est par prélèvement, donc ça se passe sans problème. Ça coûte pas plus cher qu'un extra, mais on a, là aussi, une volatilité de l'extra, ce qui fait que, quand on a un restaurant un peu pertinent, avec des propositions de plats un peu pertinentes et une carte des vins un petit peu pointue, ils vont venir voir les mêmes extras. Avec *Le Club des Extras* ou avec *Gofer*, on a, je dirais pas le tout-venant, parce que ce serait irrespectueux, mais on a des gens qui ne connaissent pas obligatoirement la maison, et qui, par conséquent, se cherchent à peu près toute la soirée ou tout le service. Voyez-vous ? Donc, c'est un bon dépannage, ces affaires là, mais ça peut pas être, à terme, une qualité de service. (HCR-Explo-4)

> Si vous voulez il y a des groupes sur Facebook pour les recherches d'extra dans la restauration. Et quand j'ai besoin de quelqu'un et bien je vais sur ces groupes et je remonte les discussions à la recherche de cuistots qui ont pu postuler sur d'autres annonces il y a deux trois ou mois et je les contacte directement par Facebook … Je suis obligé d'en arriver là car je n'ai aucun CV sous la main. (…) On est obligé de prendre par dépit, on prend le moins pire des candidats… On se dit qu'on va pouvoir les former mais non en fait… (HCR-Explo-1)

Enfin, un autre exemple d'utilisation des réseaux sociaux nous a été fourni par une manageuse de débit de boisson situé en centre-ville. Cette responsable de recrutement bénéficie d'un tissu relationnel assez fort dans le milieu des bars et peut donc disposer de son propre carnet de contact via les réseaux sociaux. La description qu'elle donne de son usage de l'outil met ainsi en avant la recherche d'efficacité qui la guide et qui lui permet par contre de contrôler plus que dans les exemples précédents la compétence des candidats dans la mesure où elle connaît bon nombre de personnes joignable via ces réseaux :

> si je suis en galère, dans 5 minutes, je peux trouver un extra, si tu veux.
>
> *Comment tu fais, si dans 5 minutes tu dois trouver un extra ?*
>
> Il y a un réseau impressionnant !
>
> *Mais très concrètement, comment tu fais ?*
>
> Ben, je prends Facebook, je vais dans mes contacts, et je mets « j'ai besoin d'extras pour ce soir », à 19h. Dans les 5 minutes qui suivent, j'ai une réponse.
>
> *Tu le fais souvent, ça ?*
>
> Ouais. Après, t'as aussi des sites de restauration, sur Facebook, là... Extras, bar, restauration, trucs comme ça... Suffit de poser un message, et je te jure, dans l'heure qui suit, t'as quelqu'un qui te répond, quoi ! Et ça marche relativement bien, en fait. (HCR-16)

Les usages des intermédiaires numériques dans les processus de recrutement ne sont ni magiques ni d'une efficience sans faille. Ces pratiques s'avèrent plus exceptionnelles que routinières pour les enquêtés qui affirment mobiliser ces outils. L'incertitude quant à la compétence ne pouvant être totalement levée avec ces outils, nous avons eu plusieurs fois affaire à des discours qui en rejettent l'utilisation, préférant ne pas risquer d'embaucher de candidat inconnu potentiellement peu compétent. Solution de repli, les intermédiaires numériques nous semblent donc contribuer efficacement aux processus de recrutement lorsqu'ils sont mobilisés dans des espaces denses de candidats, au sein desquels une interconnaissance peut intervenir dans la décision de recruter. L'intensité de l'activité locale multiplie les possibilités d'embauche, mais elle peut également contribuer à mettre les établissements en concurrence autour de mêmes viviers. C'est le point que nous allons maintenant aborder.

2.2.6 Des employeurs en concurrence pour fidéliser les « bons » candidats

> On a beaucoup d'extras qui, je pense, travaillent dans d'autres établissements. On a du personnel qui part à la concurrence, comme on a du personnel de la concurrence qui nous sollicite pour venir travailler chez nous, donc... C'est très fréquent. (HCR-6)
>
> Ces deux extras travaillent régulièrement avec d'autres hôtels du centre-ville. (…) Ça tourne régulièrement.(…) Et comme elles travaillent aussi ailleurs, on peut pas les avoir tout le temps. (HCR-13)

Le recrutement de salariés en contrats courts ne saurait être réduit à un système relationnel clos entre des employeurs et leur vivier. Nous avons vu que les recruteurs étaient parfois amenés à sortir de leurs listes de candidats habituels, comme les candidats ne sont pas nécessairement liés à une seule structure. Notre enquête fait émerger des formes de concurrence entre recruteurs au niveau de l'accès aux candidats pour les contrats courts. Le résultat présenté ci-après est que cette concurrence est moins le fait d'une pénurie de candidats que la conséquence d'une segmentation du marché des contrats courts consécutive aux pratiques des recruteurs. La concurrence s'appréhende comme une construction sociale, elle est le produit des pratiques et des conventions circulant à l'intérieur des marchés(Castel, Hénaut et Marchal, 2016).

À première vue, cette concurrence parmi les recruteurs témoignerait d'une tension dans le rapport entre offre et demande de contrats courts, les besoins des employeurs seraient trop nombreux par rapport au vivier de candidats. De ce point de vue il n'y aurait donc pas assez de candidats, alors même que les discours politiques mobilisent régulièrement le HCR comme un secteur pouvant accueillir de nombreux demandeurs d'emploi (Issehane et Vautrin, 2019). Cette conception de la concurrence subie par les employeurs en raison d'un manque de candidats sous-tend donc l'hypothèse d'un chômage volontaire explicatif des difficultés des employeurs pour recruter : si les employeurs peinent à trouver des candidats pour travailler dans leur établissement, la responsabilité en incomberait aux candidats eux-mêmes. Suivant cette hypothèse, ces candidats privilégient les trappes à inactivité et le calcul d'un cumul optimisé entre prestations sociales et activités réduites. Ressort des politiques d'activation appuyées sur des dispositifs de diminution des prestations sociales pour faire sortir les chômeurs de ces trappes, cette hypothèse a pris corps dans les discours de plusieurs recruteurs interrogés. Pourtant, des recherches ont démontré l'incomplétude d'une telle hypothèse (Benarrosh, 2000 ; Guillemot, Pétour et Zajdela, 2002 ; Larquier et Salognon, 2006), laquelle ne prend en compte ni la qualité des emplois refusés, ni les critères minimums d'employabilité appliqués par les recruteurs, ni les effets sur les trajectoires du déclassement engendré par l'acceptation de postes vacants – bien souvent précaires et / ou relevant du marché secondaire comme c'est le cas des contrats courts.

Notre enquête nous paraît apporter des éléments de compréhension à ce sujet : à la lumière de l'analyse des pratiques des recruteurs, il semble que les façons de recruter induisent une segmentation du marché des contrats courts entre des candidats expérimentés, objets de cette concurrence, et des candidats estimés moins employables par les recruteurs, faisant donc moins l'objet que les autres de pratiques de réembauche et qui ne sont sollicités que sur des postes non qualifiés et des emplois aux conditions inégales refusés par les candidats expérimentés. Pour ces derniers, les possibilités restantes sont : demeurer en attente d'un poste laissé vacant par les expérimentés (et donc accepter des conditions moindres « en attendant ») ; se rabattre sur des postes non proposés aux expérimentés (ce qui contribue à segmenter le marché) ; sortir du marché[24].

[24] De façon classique à l'étude de la concurrence, certains impétrants peuvent travailler à se distinguer sur le marché, par exemple en faisant valoir une sur-disponibilité en vue de recevoir des sollicitations dont la très forte urgence limite le champ des candidats disponibles pour intervenir quelques heures plus tard.

La concurrence émerge ainsi de la tension qui se noue autour des candidats expérimentés, en particulier dans ce que Sylvie Monchatre (2018) nomme le « pôle professionnel », opposé à un « pôle commercial » dans lequel la main-d'œuvre serait *a priori* plus substituable et éphémère. Dans la restauration par exemple, les cuisiniers sont particulièrement concernés par cette concurrence. Quand leur qualification est nécessaire pour recruter un contrat court, s'ouvre alors un chemin qui peut s'avérer complexe et incertain, certains de nos interlocuteurs avouant ne trouver que très rarement de cuisinier compétent en extra. L'extrait suivant exprime cette difficulté qui irait grandissante et formule une explication en termes d'inefficacité de la relation formation – emploi pour ce métier et de durcissement des exigences à l'entrée dans la profession :

> Alors, pour les extras, au niveau du service, on se débrouille tant bien que mal. Par contre, le gros problème, c'est au niveau de la cuisine. Aujourd'hui, bon, c'est le parcours du combattant pour trouver quelqu'un en cuisine. Ça me met assez de mauvaise humeur quand j'entends qu'il y a 6 millions de chômeurs dans ce pays, et qu'il y a je sais pas combien d'offres qui sont pas pourvues, notamment en hôtellerie, restaurants et compagnie... Aujourd'hui, cuistot, c'est un métier. L'autre jour, à tout hasard, je regardais sur LeBonCoin : je pense que dans toutes les villes et les villages du département, il y a des restos qui cherchent des cuistots ou un aide-cuisinier, ou un truc comme ça. C'est quand même hallucinant. Et à côté de ça, il y a des gens qui n'ont pas de boulot, qui n'ont pas de formation, qui sont, malheureusement, capables de rien faire... Comment on a pu en arriver là ? De pas avoir orienté plus, à une époque... De pas orienter plus les gens vers une formation professionnelle, plutôt que de les laisser se casser le nez à vouloir une formation générale, alors qu'ils n'avaient pas le niveau... Et après, au bout d'un moment, quand on n'a pas le niveau, on aboutit sur zéro. Zéro, pour aller plus loin, et zéro pour bosser, parce qu'on a aucune formation. Et plus ça ira, plus ce sera délicat pour ces gens-là, parce que le moindre boulot, aujourd'hui, faut avoir une formation, sinon on est bon à rien. Je suis désolé. Il y a des autodidactes, mais bon, j'en faisais peut-être partie, moi, parce que j'ai touché un peu à tout, et je m'en suis toujours bien sorti, mais ça va devenir de plus en plus délicat, à mon sens. (HCR-18)

En outre, l'appui sur des viviers composés uniquement de candidats éprouvés en situation et donc déjà formés aux procédures internes, ainsi que la priorité donnée à la réembauche de ceux estimés les plus fiables sont des pratiques qui démontrent la hiérarchisation des candidats selon leur expérience. Ce qui a pour effet d'ordonner les sollicitations selon ces critères et ainsi de limiter les recours à des candidats moins expérimentés :

> *Et vous, quand vous organisez des évènements, vous recrutez vos équipes ou c'est pas vous qui vous en chargez ?*
>
> Si si, c'est moi également, mais voilà... Après c'est vrai que j'ai pris pour habitude de travailler toujours avec un même noyau de personnes pour être certaine que tout roule. (HCR-6)

> je vous montre un petit peu comment ça se passe... [Il montre le planning en question]. Ici, on a un planning : tout ce qui est en vert, là, ce sont des personnes qui sont considérées comme étant en extra.
>
> *Ah oui, il y a l'appellation « Extra ». Ce ne sont que des femmes de chambre ?*
>
> Que des femmes de chambre.
>
> *D'accord.*
>
> Et donc là, je décide, je dis, toutes ces personnes-là sont censées être appelées, et nous répondre oui. Mais elle ne travaillent pas qu'avec nous, elles travaillent avec d 'autres hôtels, aussi. Donc, ensuite, c'est un peu la guéguerre, c'est-à-dire qu'on essaie de s'appeler le plus rapidement possible pour avoir des extras.
>
> *Oui, j'imagine. Alors, vous me montrez ça, je suis obligé de rebondir : quand il y a une ligne vide, c'est qu'il y a quelqu'un qui a disparu ?*
>
> C'est ça, il y avait quelqu'un, et cette personne, soit, a trouvé un contrat, soit, nous, on l'a pris en contrat, soit, à un moment donné, on l'a appelée 1 fois, 2 fois, 3 fois, et la 3ème fois où elle nous répond pas, on considère que... Elle n'est plus à même de venir travailler ici, du coup. (HCR-11)

À l'inverse, comme nous l'avons vu dans les points précédents, en cas d'urgence incompressible, des recrutements s'effectuent malgré l'incertitude. Mais les conditions de ces recrutements laissent

apparaître qu'il s'agit d'organisations généralement sans vivier structuré car n'offrant que trop peu d'emploi en contrats courts, ou bien que les recruteurs sont pris de court pour réussir à solliciter leur vivier habituel, vers lequel ils se retourneront ensuite. Dans les deux cas le salarié en contrat court n'a que peu de chances de construire une relation dans le temps avec l'employeur sur la base de sollicitations régulières. Ce qui n'est pas le cas des salariés les plus expérimentés qui, à l'appui de leur ancrage dans le secteur, bénéficient de sollicitations fréquentes, face auxquelles ils peuvent alors se trouver en position d'arbitrer pour ne se positionner que sur les offres les plus intéressantes de leur point de vue.

> C'est des serveurs qui viennent de Paris, c'est... Parce que Paris a un très gros marché de serveurs comme ça. Des mecs qui changent de région... Il y a des purs et durs, hein ! Des gens qui ont presque ma génération, qui sont encore des extras sur le marché, et qui ont toujours fait ça toute leur carrière, et ils en vivent très très bien, hein ! Ils en vivent très très bien, c'est pas des gens qui sont en précarité, loin de là (HCR-15)

> Vous avez des extras qui sont extras-métier : on peut pas en vouloir à ces collaborateurs, qui choisissent quand ils vont travailler, qui sont en congés à 14e de l'heure, voilà... La précarité a un prix, ils ont pas forcément envie de s'acheter un appart', d'avoir des facilités avec leur banquier, c'est pas leur modèle de vie. Ils veulent avoir 4 jours de repos par semaine, ils veulent travailler quand ça les chante, voilà... Le système est ainsi fait, donc j'en veux même pas à ces collaborateurs-là. (HCR-10)

Les candidats les plus expérimentés étant sollicités régulièrement, les recruteurs doivent alors développer des stratégies pour s'attacher leurs services, pour les fidéliser en tant que collaborateurs réguliers. L'anticipation de la demande peut être un moyen de favoriser ces recrutements. Dans le sous-secteur des traiteurs, l'anticipation de la sollicitation est une règle. Avec la formule « on les réserve », le chef d'une entreprise de traiteur cité ci-dessous donne à voir une régulation du recrutement des bons candidats par la gestion anticipée des appariements. Cette anticipation est en effet nécessaire pour les établissements, au risque sinon d'induire un risque dans la capacité à assurer la prestation telle que contractualisée avec le client. Elle l'est également pour les personnels de service les plus expérimentés, qui ne vivent que de leurs contrats d'extra pour les mieux insérés dans le secteur : les nombreux contrats courts qu'ils signent impliquent un suivi au plus près de leur emploi du temps qu'ils organisent de façon indépendante. Étant pluriactifs, plus ils sont sollicités à l'avance et plus ils pourront avoir une vision claire de leurs disponibilités pour d'autres sollicitations.

> Oui, on a un vivier de maître d'hôtels, je dirais, qui connaissent notre maison, qui savent ce qu'on veut, comment on travaille, comment on dresse un buffet, comment on monte un office, enfin... Etc, etc, tout est très technique, dans notre métier, mine de rien. Et on a besoin de ce vivier là, mais c'est pareil : ces gens-là vont travailler aussi... Ce sont des extras, ils travaillent pour les autres grands établissements de la place, que ce soient les hôtels, des restaurants... Ils travaillent ailleurs aussi quoi, voilà. Donc on les réserve, et puis voilà, ça marche comme ça. (HCR-15)

Cet exemple de l'anticipation fait partie des leviers de fidélisation des candidats en contrats courts. Dans la partie précédente sur l'identification des besoins, nous avons observé que plusieurs employeurs estimaient avoir moins de temps entre la contractualisation commerciale et la prestation. Ce resserrement temporel se reporte directement sur le travail de logistique pour préparer ces prestations. La conséquence est alors de réduire la période de recrutement pour chaque prestation et donc renforcer la dynamique concurrentielle parmi les employeurs soucieux de conserver dans leur vivier les meilleurs éléments.

D'autres leviers ont été décrits par les recruteurs, en tête desquels le souci de proposer régulièrement des heures ou des prestations, ce qui a logiquement pour effet de tendre le rapport entre offre et demande de contrats courts :

> *Comment vous faites pour faire en sorte qu'ils restent dans votre vivier ?*

> C'est très simple : d'abord, faut que ça se passe bien, tout simplement. Mais surtout, ils vont là où il y a le plus de travail, tout simplement. Plus vous leur donnez de dates, plus ils vous sont fidèles [rires], voilà. Après, j'veux dire, c'est « à la guerre comme à la guerre », si ils ont besoin de manger comme tout le monde, ils vont là où on leur donne des dates. Il n'y a pas de fidélisation à proprement parler. Nous, plus on a de travail, plus on est capable de leur donner des dates, plus ils sont satisfaits, et plus, du coup, ils ne cherchent pas ailleurs... Voilà, c'est assez logique en fait (HCR-5)

> Après, je peux pas donner beaucoup d'heures à tout le monde, j'essaie de... Tu vois, Camille et moi, on est toutes les 2 à 35h, mais les 2 autres, j'essaie de... Une fois par semaine, changer un peu... Il y en a un qui a 20h, l'autre 18h, puis la semaine d'après, ça change. (HCR-16)

Les conditions de travail proposées aux salariés en contrats courts peuvent aussi être un levier de fidélisation, c'est d'ailleurs un argument entendu à plusieurs reprises parmi les managers de la restauration rapide :

> *Comment vous faites pour leur donner envie de revenir ?*
>
> On essaie d'être assez souple sur les horaires, avec des aménagements, ou... Faire en sorte qu'ils soient bien en confiance, que... Voilà, on leur demande où est-ce qu'ils souhaitent être formés, par exemple, comme ça, s'ils préfèrent être formés au service ou en cuisine... Nous, peu nous importe, donc on essaie de satisfaire un peu les demandes, quoi. (HCR-20)

Comme en témoigne l'extrait ci-dessous, il convient parfois de solliciter les candidats compétents, même si le besoin n'est pas complètement urgent et incompressible. Le risque sinon pour le recruteur est de voir son vivier de « bons » candidats s'amenuiser en raison de trop faibles sollicitations :

> Ben, le souci, c'est que là, on est en période creuse, mais elles, elle ont besoin de travailler. Donc, si nous on les fait pas travailler, elles vont aller voir d'autres établissements, et puis, les autres établissements, s'ils en ont besoin, ils vont les prendre, et... C'est toujours pareil, quand on est un bon hôtel, elles sont bien formées, donc ensuite, quand ils les ont, ils les gardent. (HCR-11)

Enfin, uniquement parmi les traiteurs, des possibilités de progression dans la hiérarchie du service sont parfois observées parmi les extras les plus récurrents (serveur – maitre d'hôtel). Faire connaître cette possibilité est également utilisé par deux traiteurs interrogés sur trois, le troisième étant une structure rurale dont la taille restreinte empêche les possibilités de promotion, mais dont le patron avouera redistribuer de la main à la main à ses salariés en CDD certains pourboires et autres bénéfices en nature parfois reçus à l'issue des prestations.

Possibilités de réembauches régulières, conditions de travail favorables, responsabilités et progressions sont les principaux leviers pour fidéliser des salariés en contrats courts. Les propositions de contrats courts suivent logiquement la même segmentation et les candidats qui sont embauchés le moins fréquemment navigueraient entre des postes moins attractifs du point de vue des conditions de travail et des formes de reconnaissance, salariale en premier lieu. Dans ce cas, les candidats resteraient peu souvent attachés à un seul établissement et accumuleraient difficilement l'expérience qui leur permettra de rentrer dans le vivier d'un recruteur. Cette circulation entre établissements est toutefois apparue moins développée en territoire rural, où nous n'avons vu qu'un seul vivier de candidats restant plus attachés à une structure, sans débauchage des extras chez des concurrents :

> *Cette « petite pépinière » [terme employé par l'enquêté pour évoquer son vivier], elle compte combien de personnes ?*

> Ben je vous dis, 4 ou 5 personnes, hein, maxi. Le problème, c'est que, bon, nous, on y a recours, mais les concurrents, ils sont pas mieux lotis, donc, voilà, quoi... Mais bon, de façon générale, chaque établissement a sa pépinière, on va dire. En principe, les gens qui travaillent comme ça, en plus de leurs jobs, ils ont grosso-modo toujours travaillé avec la même brasserie quoi, par exemple. (HCR-18)

Si le recrutement en contrats courts révèle des formes de concurrence, c'est bien que les difficultés de recrutement ne s'expliquent pas uniquement par les comportements des candidats. Nos données montrent des pratiques de recrutement par les établissements qui distinguent les candidats selon leur employabilité et concentrent leurs efforts de fidélisation en direction des plus expérimentés. C'est donc moins la main-d'œuvre que la compétence qui est rare dans le HCR. Cette rareté ne peut être réduite à un rapport entre offre et demande de travail en contrat court. Elle apparaît également comme le produit des pratiques de recrutement des employeurs du secteur qui cherchent à monopoliser autant que possible les personnes de leur vivier afin de s'assurer de leur disponibilité dès qu'ils auront besoin d'eux.

2.2.7 Candidatures spontanées et intermédiaires institutionnels : solutions des établissements à faibles ressources pour recruter?

Jusqu'à présent, nous avons observé la centralité des réseaux professionnels dans les processus de recrutement en contrat courts, complétés parfois par des dispositifs complémentaires, comme par exemple les réseaux sociaux, lorsque l'exigence de disponibilité est importante. D'autres canaux n'ont pas encore été complètement abordés car ils n'interviennent généralement qu'après épuisement des solutions précédemment signalées. C'est le cas des candidatures spontanées, présentes sous la forme d'un stock de CV, dans lequel les recruteurs pourront piocher lorsque surviendra un besoin temporaire de main-d'œuvre.

Le tri et la sélection de CV sont des pratiques dont le caractère chronophage induit bien souvent des évaluations très rapides, parfois confiées à des dispositifs automatisés fonctionnant par mots-clés (Marchal, 2015). Ou bien – comme cela était visible à propos des recrutements de saisonniers dans la restauration rapide – à des structures tierces telles que Pôle emploi, ou encore les centres administratifs des établissements de chaîne qui centralisent les flux continus de candidatures.

Cependant, la capacité à recevoir des candidatures spontanées est inégale parmi les établissements, selon leur visibilité sur le marché (les grandes firmes aux enseignes connues contre l'indépendant inconnu en dehors de sa clientèle et de son environnement direct) ou dans le bassin local (localisation de l'établissement, entre ville et campagne, mais aussi à l'intérieur même des aires urbaines).Christian Bessy et Emannuelle Marchal (2009)relèvent à juste titre que les candidatures spontanées ont un caractère hybride : transmettre son CV sans qu'il y ait une annonce spécifique à un poste peut tenir aux relations personnelles (le réseau des salariés agit comme canal de diffusion de l'information que des possibilités de recrutement sont envisageables) ou bien de visibilisation de caractéristiques de l'organisation sous un format engageant pour les éventuels candidats (depuis le prestige d'une entreprise jusqu'à l'affichette « Nous recrutons » apposée en continu sur la devanture[25]). Un faible volume de candidatures spontanées reçues peut alors constituer un indicateur de difficultés plus générales de recrutement, en raison d'une faible insertion dans des réseaux ou d'une moindre visibilité. C'est le point de départ du cas exposé ci-après, dont les

[25] Nous avons relevé à de nombreuses reprises cet exemple de l'affichette comme dispositif d'incitation à la candidature sur les vitrines des agences, marchandes et non marchandes, d'aides à domicile.

difficultés de recrutement, pour tous types de contrats, s'expriment dans les canaux mobilisés et mobilisables.

Ce cas est celui relaté dans l'entretien HCR-2 : ce restaurateur indépendant ne reçoit quasiment aucune candidature spontanée et ne bénéficie d'aucun appui tels que ceux abordés jusqu'à présent. Sans vivier accessible ni ressources permises par un réseau partenarial ou personnel, les solutions qui restent à ce patron apparaissent très restreintes et ont été marginales dans notre enquête. Dans le cadre de cette recherche, il nous apparaît comme un cas dont les pratiques de recrutement dénotent un manque de ressources caractéristiques de la situation de son établissement.

L'établissement HCR-2 est classé parmi les restaurants de l'échantillon, mais il comporte aussi une activité bar. L'établissement emploie actuellement deux personnes (plonge et ménage) en plus du patron qui a été interrogé. Localisé en aire urbaine selon le découpage statistique utilisé, cet établissement est éloigné du centre-ville. Il se trouve en effet dans un quartier à la périphérie d'une banlieue pavillonnaire, qui a connu de profondes modifications au cours des trente dernières années avec l'implantation aux alentours de nombreuses entreprises sous-traitantes d'un donneur d'ordres majeur de l'aéronautique. Le quartier n'est pas du tout propice au tourisme et les activités commerciales qui s'y mènent sont fortement déterminées par la vie des entreprises voisines :

> Le quartier, pour vous situer le truc, il y a quand même une quinzaine de points de bouche là, le samedi soir, il n'y a que le chinois et moi d'ouverts. Pour vous dire que c'est vraiment la semaine que ça se passe. (…) En fait, on avait une boite, qui avait 3500m2 de bureaux juste derrière. Donc c'étaient que des gens qui venaient manger ici à pieds. Cette boite a déménagé, ils ont réuni 3 pôles différents sur un seul site, malheureusement pas ici. Résultat, les bâtiments là, ça fait un an et demi qu'ils sont toujours vides. Ils se relouent par petits bouts, mais voilà. Donc, du coup, dans le quartier c'est compliqué pour tout le monde. Et... Aucun des restaurants ici n'a retrouvé son niveau d'avant. Donc moi j'ai du... Mais, il y a quand même des bonnes journées hein, c'est pas... Mais voilà, il a fallu que je réorganise tout ça, parce qu'on a perdu en... Voilà. C'était pour situer un peu le contexte. (HCR-2)

Peu visible par sa localisation, lié à une clientèle professionnelle peu propice à alimenter un répertoire de collaborateurs potentiels, cet indépendant ne présente pas les mêmes bénéfices que d'autres situés en centre-ville. Son positionnement sur le marché de la restauration limite également sa visibilité, il ne s'agit pas d'un restaurant étoilé et reconnu dont la réputation génèrerait spontanément des candidatures :

> j'avais plus trop le choix. Si je voulais pas investir, etc, fallait que je parte dans le *low cost*. Et en même temps, c'est à la fois par défaut, et c'est à la fois par... Pas envie, mais... Moi je le sentais bien, cette idée-là. L'idée de ma formule à 11e, c'est de couper les pieds aux boulangeries, etc, eux ils ont des formules à 9e avec un sandwich, etc, machin, et... Moi, dire aux gens : « non, vous pouvez manger équilibré ici », avec des crudités, enfin voilà... On fait des carottes râpées maison... (HCR-2)

Ce positionnement marchand est loin d'être anodin pour comprendre ce cas. Sa « formule *low cost* » explicite une stratégie de rendement par la quantité à bas coût, typique du pôle commercial identifié par Sylvie Monchatre (2018), dans lequel on trouve les établissements de chaîne ainsi que des indépendants qui mettent en place un « concept » pour (re)dynamiser les ventes, en premier lieu desquels une offre très standardisée par le fait d'une rationalisation poussée des produits et des procédés de fabrication (cafétérias, *fast food*…). Les réseaux mobilisables sont plus limités pour ces établissements, et même très restreints quand on considère les organisations non affiliées à un groupe.

S'il a eu recours aux contrats courts par le passé, c'était pour remplacer au pied levé d'anciens salariés aux absences régulières, dans un contexte de conflit de travail. Passé de quatre à deux salariés depuis l'an dernier, il développe désormais des animations les samedis soirs à destination des habitants des alentours, à l'occasion desquelles il est maintenant amené à recourir à un ou deux contrats d'extra par mois. Il s'agit d'emplois non qualifiés sans possibilité de transformation en CDD plus long ni CDI, et dont la régularité du besoin est trop faible pour constituer un vivier mobilisable et disponible.

Ce descriptif établi, nous pouvons nous faire une idée de cet établissement indépendant dont le patron exprime des difficultés pour recruter, justifiant de chercher au maximum à absorber en interne la charge de travail quand c'est possible. S'il ne reçoit pas de CV, son syndicat professionnel en récupère un certain nombre, de même qu'une association pour la jeunesse dont l'une des fonctions principales est de centraliser des annonces d'emploi et de logement : ce sont là les deux canaux mobilisés en premier lieu par cet employeur quand il a un besoin d'embauche, en contrat court comme en CDI. Deux canaux indirects représentatifs de ceux utilisés par les recruteurs qui estiment rencontrer des difficultés pour recruter (Lhommeau et Rémy, 2019) :

> En général oui, d'abord, mon premier geste c'est le syndicat… qui récolte des... Des CV de professionnels. Je leur passe un coup de fil, je leur dis ce dont j'ai besoin, et ils m'envoient les CV correspondants qu'ils ont en stock. Après, bon, ils en ont pas énormément parce que bon, le seul problème aussi, c'est qu'ils sont partis du centre-ville, là j'ai remarqué qu'ils en avaient moins depuis qu'ils étaient partis à l'extérieur du centre.
>
> *Et ensuite, votre deuxième geste pour recruter ?*
>
> Alors, ça ne l'est plus, mais avant c'était [l'association étudiante] le deuxième geste. C'était bien, mais alors on est vite submergé par 20 000 CV, et donc impossible de faire passer tout le monde... Là il n'y a pas de qualification, donc ça c'était surtout pour des postes de plongeur, ou des postes de serveuse à temps-partiel. Et ensuite, mon troisième geste c'est de regarder sur le site « Leboncoin ». Et quatrième geste, mais alors là en en désespoir de cause, c'est Pôle-Emploi. (HCR-2)

L'approche qualitative présente l'intérêt d'appréhender à l'échelle de cas singuliers des configurations formées par le croisement de dynamiques plurielles. Le patron de l'établissement HCR-2 nous apparaît ainsi concentrer un grand nombre de contraintes pesant sur ses opérations de recrutement de contrats courts, contraintes déjà repérées dans d'autres entretiens. Rapproché du pôle commercial selon la partition de Sylvie Monchatre (*Ibid.*), il ne bénéficie toutefois pas des ressources que peuvent avoir d'autres établissements comparables, notamment la possibilité de s'appuyer sur un groupe d'établissements auquel il serait affilié. Il est, de ce point de vue, proche de l'hôtel indépendant HCR-7, situé également en périphérie de grande ville. Le gérant de l'hôtel HCR-8, de gamme moyenne en zone rurale, développe également le même discours, bien qu'il officie sous une enseigne nationale :

> Le groupe, en fait, c'est que dalle. C'est la pub, éventuellement, les formations qui sont payantes... Des fois les charges, effectivement, quand on fait des travaux ou des choses comme ça. Mais après, c'est... tout est payant... Même si je leur demande, par exemple, de faire venir un gars pour réaliser des travaux, des trucs comme ça, c'est 2000e par jour, quoi. Si vous avez besoin d'une aide pour un démarrage ou un truc comme ça, c'est toujours beaucoup d'argent. Eux, en fait, ils sont là pour encaisser. Ils vous donnent l'enseigne, mais après, ils sont là pour encaisser, pas pour rigoler, quoi. (HCR-8)

À cette absence d'appui fourni par l'inscription dans un réseau, ces établissements conjuguent d'être situés dans des zones non touristiques et à faible rayonnement commercial, ainsi que des effectifs restreints faisant peser une tension récurrente sur les salariés dès que survient une absence. Les candidats retenus pour des contrats courts ne sont pas toujours du métier : la pression du besoin et la faiblesse des candidatures engageant à donner leur chance à « *des candidatures improbables* » (Monchatre, 2018, p. 101), comme ce cas de recrutement pour un remplacement dans l'hôtel HCR-7 :

> *Et Karen, vous l'aviez trouvée comment ?*
>
> Karen... C'est au moment où on cherchait quelqu'un en CDD... C'est une histoire triste... Elle s'était fait mettre dehors par son compagnon, et donc, elle s'est retrouvée à la rue avec son fils, et... Donc elle été recueillie par des amis à nous, qui nous en ont parlé, et donc on l'a embauchée. (HCR-7)

Enfin, et cela va dans le même sens que ce que nous avons vu dans les points précédents, la difficulté à recruter des contrats courts serait particulièrement renforcée pour les établissements ayant peu recours aux CDD de moins d'un mois. Solliciter un contrat de moins d'un mois ne va pas de soi pour ces établissements, cela apparaît plutôt comme une solution effectuée à marche forcée quand il n'est pas possible de faire autrement. Dans ce cas-là, les employeurs se trouvent en

situation de très forte dépendance envers les rares canaux qu'ils peuvent mobiliser. L'intérim intervient dans ce type de situation, faute de disposer de candidats dans son propre environnement.

> Si j'ai 1 personne que j'ai sous la main, je le prends en extra, et si j'ai personne, c'est la boite d'intérim. (HCR-8)

> Par exemple, là, notre employée, hier matin, elle nous a appelés pour nous dire qu'elle était malade, 3 jours, donc hier, on s'est débrouillé Célia et moi. Et on a appelé l'agence d'intérim, pour qu'ils nous trouvent quelqu'un aujourd'hui et demain.
>
> *Donc à chaque fois qu'il y a un remplacement, c'est toujours de l'intérim ?*
>
> Non non, parfois, je vous dis, comme hier, parce que... Hier, elle nous a appelés à 7h du matin, je dirais, donc l'agence d'intérim ouvre à 8h, le temps qu'ils trouvent quelqu'un... Nous on a besoin de quelqu'un qui travaille le matin... C'était compliqué, donc on s'est dit, on va le faire nous-mêmes. Il n'y avait pas tout l'hôtel complet, donc on a tout fait nous-mêmes. Et donc, après, on les a appelés pour qu'ils nous trouvent quelqu'un pour aujourd'hui et demain. Ça leur laissait plus de temps et c'était plus simple.
>
> *Et en dehors de l'intérim, vous avez pas d'autres moyens, quand vous faites appel à quelqu'un ?*
>
> On cherche pas d'autres solutions. (HCR-7)

Un autre entretien tout à fait explicite de canaux inefficaces de recrutement est HCR-22 auprès d'un franchisé d'une chaîne de cafés et pâtisseries. Comme nous l'avons vu dans la partie consacrée aux besoins de la restauration rapide, ce patron dit être dans l'impossibilité de trouver un candidat acceptable, faute du temps de formation trop conséquent pour en faire un salarié véritablement opérationnel. Les seules expériences de contrats courts étaient rendues possibles par la présence à proximité d'une ancienne salariée d'un autre restaurant de la même enseigne. Cette candidate n'étant désormais plus disponible, notre interlocuteur nous dépeint un impossible recrutement de personnel complémentaire pour un remplacement :

> Caroline ? J'ai dû l'utiliser, peut-être, 3 fois. Une fois, c'était pour mon remplacement à moi, pour pouvoir partir en vacances. Et après, c'était pour le remplacement de mon employée, elle prenait une semaine, donc je faisais un contrat-court d'une semaine pour Caroline, quoi.
>
> *Jamais il n'y a eu d'autres utilisations de contrats de moins d'un mois depuis l'ouverture ?*
>
> Non. En fait, moi, j'ai toujours été bloqué par ce système-là. C'est-à-dire que prendre quelqu'un pour remplacer une employée pour une semaine, ça m'est d'aucune utilité. Parce qu'elle saura rien faire, à part peut-être, tenir la caisse éventuellement... Et je préfère, moi, me mettre une surcharge de travail et de stress, mais au moins, je... Voilà. Parce que prendre quelqu'un qui n'est pas formé, c'est vraiment le gros point noir du concept. Bon, il y a plein de gens qui disent... A part un mec qui a travaillé dans un café, ça sert à rien. Il pourra, certes, faire les cafés, mais il pourra pas faire tout ce qui est le gros du travail, c'est-à-dire les boissons gourmandes, ce sont des recettes, voilà... Faut compter un mois, un mois et demi pour que la personne soit autonome, quoi. (…)
>
> *Donc maintenant, Caroline, elle ne vient plus vous aider ?*
>
> Oui voilà. Elle a trouvé un boulot, donc elle est, entre guillemets, rayée du cadre, on va dire, donc... À moins qu'elle arrête son boulot et qu'elle revienne me voir, mais bon... Et du coup, moi je suis pas parti en vacances depuis Octobre 2017, quoi, depuis que Caroline ne vient plus. Je vais fermer le lundi, donc je vais prendre dimanche et lundi, ou fermer le 1er Mai, ou des petites pointes comme ça... Mais sinon, ouais, les 5 semaines de vacances, non, je sais pas ce que c'est !
>
> *Ça veut dire qu'en fait, vous n'avez aucune solution de repli, vous ?*
>
> Ah ben moi, si je tombe malade, c'est à moi de faire travailler mon employée 70h par semaine, ça paraît compliqué... Ça veut dire que je suis obligé de fermer les matins et de la laisser travailler les après-midis toute seule... Enfin bon, ça peut être compliqué, oui. (HCR-22)

Les appuis sur les candidatures spontanées et l'appel à des intermédiaires apparaissent comme les derniers recours d'employeurs démunis par ailleurs de canaux efficients. Si l'intérim a vocation de fournir une solution dans des temporalités courtes, la durée entre l'appel à l'agence et l'arrivée du renfort et, surtout, l'incertitude sur la compétence de l'intérimaire empêchent de solliciter un tel

intermédiaire. Il en est de même vis-à-vis de Pôle emploi avec qui le temps de coordination apparaît désajusté par rapport à l'urgence du besoin, un avis qui a été partagé par la grande majorité des enquêtés. La seule exception concerne les situations de recrutements massifs de saisonniers anticipés des mois à l'avance, sur des postes non qualifiés qui n'exigent donc pas de compétences avancées mais une disponibilité sur la période demandée.

> ... J'ai jeté l'éponge quant au fait d'aller voir chez Pôle-Emploi s'ils ont quelqu'un à me proposer.
>
> *Ah oui ?*
>
> Oui. Parce que je suis désolé, mais... Ou ils ont personne, ou alors, c'est des gens qui sont pas du tout adaptés à ce qu'on leur demande, ou alors après, pire encore, c'est des gens pas sérieux, ou pas capables, voilà. Il m'est arrivé de recruter des cuisiniers par le biais de Pôle-Emploi, c'était une catastrophe, quoi, voilà. Je suis désolé, je suis cash, je le dis comme je le pense, hein. (HCR-18)

Il convient de signaler une dernière forme d'appui non évoquée jusqu'à présent : les sociétés de portage salarial[26]. Le principe est le suivant : cette structure est l'employeur légal de salariés en CDD ou en CDI. Les salariés sont « placés » dans plusieurs établissements qui sont les clients de cette structure intermédiaire, en fonction de la cohérence entre leurs compétences et les besoins de l'entreprise. En plus du travail commercial de démarchage d'entreprises-clientes et de recrutement de salariés potentiels, les activités au sein de la structure de portage salarial consistent à organiser la disponibilité des salariés afin que les entreprises clientes n'aient plus à se soucier de la disponibilité de la main-d'œuvre sur des créneaux repérés.

> Moi, j'ai été directrice, pendant 8 ans, d'un hôtel, pourtant à Paris ! On se dit, à Paris, c'est toujours pareil... Non ! A Paris, il y a des moments où, quand c'est le salon de l'agriculture, quand c'est la mode, la *Fashion Week*, tout ça, on a besoin de beaucoup plus de personnel que quand c'est un mois, comme on dirait, classique, sans événement particulier sur Paris. Et ce sera pareil ici. Donc effectivement, à ce moment-là, il faut renforcer les équipes. Mais ce renfort d'équipe, on ne peut pas le garder, après, sur l'ensemble de l'année. Donc l'idée du temps-partagé, c'est de pouvoir mailler des demandes différentes, qui permettront, du coup, de lisser et de pouvoir proposer, effectivement... Cet établissement-là va avoir un pic d'activité, je donne des exemples hein, en Mars, Avril, mais je sais que j'ai un autre établissement qui est toujours sur Toulouse métropole, qui fonctionne pas exactement de la même manière, et qui aura un pic d'activité qui sera pas le même. On va essayer, du coup, de proposer un maillage entre les différents contrats-courts qu'il peut y avoir, ou entre les différents temps-partiels. (HCR-12)

Le portage salarial n'est pas complètement récent, des travaux au début des années 2000 le prenaient déjà en objet, notamment dans le monde agricole. Il est mentionné dans le rapport de l'Inspection générale des affaires sociales au sujet des politiques d'aménagement et de réduction du temps de travail dans la lutte contre le chômage (IGAS, 2016), mais uniquement au sujet des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) qui remplissent une mission d'insertion des publics en difficulté. Sur notre terrain, aucun de recruteurs interrogés n'a signalé avoir recours à cette solution, ni même à l'avoir envisagée. Un seul enquêté a juste évoqué son existence, en écho à une présentation à laquelle il avait assisté quelques jours plus tôt au sein d'une réunion de responsables d'établissements affiliés à un groupe régional. Signalant que cela pourrait toujours être intéressant d'aborder sous cet angle les problématiques du recrutement, nous acceptons d'être contactés par cette correspondante locale d'un réseau national venue démarcher ces responsables et qui, à ce moment-là donc, est occupée à ouvrir un bureau dans la région. Créée à l'initiative d'un collectif de professionnels du HCR, l'antenne historique travaille à sa propre duplication depuis des années. Il s'agit d'une intermédiation entre offreurs et demandeurs dont la

[26] Abordé en comité de suivi, ce point questionnait les équipes. Nous y consacrons quelques pages dans l'optique de verser un retour empirique sur le sujet bien que la solution n'ait jamais été abordé par les employeurs interrogés. Cet entretien a été une opportunité saisie au cours de cette enquête.

structure recueille les besoins et contraintes et tente de proposer des solutions sous diverses formes contractuelles[27].

Nous n'avons ni les données ni l'objectif dans le cadre de cette recherche pour proposer une analyse fine de la capacité du portage salarial à répondre aux problématiques de recrutement de salariés en contrats courts. D'autant que cet entretien (HCR-12) oscillait entre expertise de l'emploi dans le HCR et exposé pour promouvoir le service proposé par la responsable interrogée. Nous pouvons par contre restituer certains principes énoncés dans l'entretien pour tâcher de comprendre si la faible prise de ce dispositif chez les employeurs était due à sa seule méconnaissance ou bien si des freins à la substitution des contrats courts par le portage salarial peuvent être relevés.

Un récent dictionnaire propose l'entrée « pluriactivité » dans laquelle le portage salarial est évoqué : « *les sociétés de portage salarial convertissent les revenus de travailleurs indépendants en salaires afin de leur garantir les droits sociaux du salariat, tout en les déchargeant des contraintes de gestion administrative et comptable de leur activité* »(Bureau, 2019, p. 393). D'une part, l'objectif commercial de ces structures est évident : il faut recruter des candidats, les placer et faire en sorte qu'ils restent autant que possible en place afin de percevoir les subsides liés à leur emploi. Chaque changement va donc impliquer un coût en temps et de possibles difficultés liées à l'équilibre temporel de la pluriactivité. De plus, pour l'entreprise cliente, notre enquêtée nous explique que le coût de l'opération est relatif à la durée du besoin : plus l'intervention sera courte et plus le coefficient sera important. Les missions d'extra d'un ou quelques jours sont donc les prestations les plus onéreuses que proposent la structure tierce.

D'autre part, le principe de salarier des travailleurs indépendants est loin d'être le cœur de cible de notre interlocutrice : son service s'apparente à un outil d'intermédiation qui recrutera ses salariés grâce aux annonces émises pour le compte des entreprises. Le cœur de cible n'est pas statutaire chez la responsable de bureau local interrogé, il est plutôt générationnel et table sur des évolutions de comportements visibles dans le rapport au travail et à l'emploi :

> Les candidats sont ceux qui ne veulent pas de CDI. Qui ont des passions à côté, qui, du coup, veulent pouvoir gérer leur temps, et le système d'extra leur va très bien, parce qu'ils peuvent dire oui ou non quand on leur propose une journée, et ils gèrent leurs plannings, ils gèrent comme ils le souhaitent, donc... Encore hier, j'ai eu un candidat parfait pour un de mes adhérents, que je ne pourrai pas proposer, enfin, que je pourrai proposer à l'adhérent, mais pas en CDI, parce qu'il ne le veut pas, il me le refuse.
>
> *Alors, c'est qui, ces candidats ?*
>
> Les Millenials, vous avez entendu parler ? C'est-à-dire que maintenant, la priorité, quand on rentre dans le... Pour certains hein, je dis pas que c'est pour tout le monde, mais quand même, ça se développe... Les priorités ne sont plus les mêmes qu'à une époque. A une époque, on était en CDI, on arrivait à être en CDI... Top ! Si je quittais mon emploi, c'est que j'avais trouvé un autre emploi avant de le quitter. Si je démissionne d'un poste... Avant, c'était ça, je démissionne parce que j'ai trouvé autre chose. Je ne démissionne pas sans rien. Ça, maintenant, c'est tout le temps. Je démissionne et après je verrai. C'est, je pense, le changement de génération, hein, qui arrive ! On pense de manière différente. Donc c'est s'accorder du temps pour ses passions, s'accorder du temps pour sa famille, pour certaines problématiques, aussi, à gérer... Il y a des problématiques familiales qui ne permettent pas d'avoir un CDI temps-complet. (HCR-12)

Nous ne nous aventurerons pas à caractériser cette hypothèse faisant des générations nées aux alentours de l'an 2000 un vivier de candidats propices au portage salarial. Nous pouvons par contre renvoyer à la dualité de l'emploi dans le HCR entre, d'un côté, des personnels qualifiés cibles des sollicitations du pôle professionnel et inscrits dans des réseaux sectoriels et locaux efficaces et, de l'autre, des candidats qui tentent de se faire une place sans contacts initiaux, démarrant (restant parfois) sur les postes les moins valorisés dans la division du travail et dont la principale ressource est la disponibilité proposée aux recruteurs, en attendant de trouver une position stable dans ce secteur ou ailleurs, ou bien de terminer leur formation pour les étudiants. Nos résultats précédemment

[27] Le site propose un moteur de recherches des offres d'emploi. Parmi les paramètres, le candidat peut sélectionner entre « CDI », « CDD », « Stage » ou « extra ».

énoncés laissent à croire que dans le cas des structures et des candidats les mieux insérés dans le secteur, la solution du portage salarial ne fournisse pas de plus-value notoire, réduisant au contraire leur autonomie de gestion de carrière. Quant aux seconds, il semblerait que les profils plutôt fragilisés et à faible niveau de qualification engagent à solliciter d'autres réseaux, dans l'entre soi personnel notamment, et à tenter de négocier directement avec un recruteur pour obtenir des heures supplémentaires par de nouvelles sollicitations.

L'autre hypothèse justifiant le portage salarial pour la promotrice du dispositif interrogée est ensuite la non-linéarité des besoins. Cet argument se retrouve en effet dans les propos de nombreux interlocuteurs rencontrés. Cependant, pour mettre en place une solution de contrat partagé, il apparaît nécessaire d'avoir une certaine visibilité de cette non-linéarité, en étant en capacité d'associer des pics récurrents d'activité avec des évènements et des périodes identifiés. L'exemple de la *Fashion week* mentionné plus haut l'illustre bien : c'est un événement annualisé permettant d'anticiper le besoin de renforts. La partie précédente consacrée aux besoins justifiant le recours aux contrats courts nous a permis de percevoir des situations s'écartant de cette possible anticipation des besoins de renforts, en raison de degrés d'urgence très variables justifiant le contrat court. Or, le portage salarial va induire plusieurs droits, dont celui de communiquer à l'avance les horaires et de fournir une stabilisation au salarié. L'application de cette forme de protection sociale a le mérite de redonner au salarié un peu de marge de manœuvre sur son emploi du temps… ce qui, par contre, peut générer une incertitude de l'intermédiaire quant à ses capacités à répondre aux demandes à très court terme de ses entreprises-clientes. Dans l'extrait ci-dessous, l'enquêtée ne cache pas la possibilité de modulations de dernière minute avec l'accord du salarié. C'est par contre dans l'estimation du temps de réponse que l'enjeu va résider. En effet, les travaux sur le recrutement s'accordent sur l'exigence de réactivité, de qualité et de moindre coût recherchée par les employeurs du HCR, lesquels trouvent alors dans leur réseau le canal le plus efficace pour tenir ces exigences dans le même processus (Fondeur et al., 2012 ; Forté et Monchatre, 2013).

> *Et un CDI : vous êtes obligée de lui donner son emploi du temps plusieurs semaines à l'avance ?*
>
> On essaie, oui. Après, si on lui donne trop tôt, il a le droit de me dire « ah ben oui, mais non ». Mais après, c'est une relation tripartite avec le salarié, nous et là, le CDI. Effectivement, c'est un temps-partagé, mais la plupart du temps, quand on a des candidats comme ça, c'est qu'ils ont envie d'avoir de l'expérience. Donc si, effectivement, j'ai un traiteur qui m'appelle le lundi pour me dire « le week-end prochain, j'ai quelque chose », je vais le proposer au candidat, au salarié. Si il peut, il y va, et on a rarement des refus, parce que...
>
> *Alors, que je comprenne bien : vous le proposez du lundi pour le samedi au salarié ; le salarié, qu'est-ce qu'il fait, déjà, à ce moment-là ?*
>
> Soit il a déjà un planning, et il y a encore des possibilités parce qu'il n'a pas un planning 35h sur cette semaine-là, et à ce moment-là, je peux compléter son planning avec les demandes supplémentaires, et son accord ; je vais pas imposer un changement de planning au dernier moment, on est bien d'accord. Et après, soit... Mais après, si vous demandez quelqu'un qui n'est pas en contrat avec nous, un extra, qui a vraiment besoin de travailler, s'il est là du jeudi pour le vendredi, la plupart du temps, il a besoin de travailler, il va l'accepter. Nous, on a quand même la possibilité de moduler ce temps de présence. (HCR-12)

Il faudrait évidemment mener une investigation permettant d'observer en situation comment une telle structure de portage salarial réagit devant l'urgence de ses clients. À la seule lumière des éléments recueillis durant cette enquête, le non-recours à un tel dispositif nous semble pouvoir s'expliquer notamment par la méconnaissance du service et, surtout, par la concurrence des réseaux professionnels pour trouver du personnel qualifié. Quant aux structures pouvant le moins s'appuyer sur des relations sociales et professionnelles, la faible régularité des besoins de renforts en contrats courts pourrait éventuellement contrecarrer le bénéfice escompté d'un tel dispositif.

Nous avons balayé ici une série d'outils, canaux et dispositifs ne fournissant que peu de ressources aux employeurs en quête de candidats aux contrats courts. Ces dispositifs de la dernière chance en quelque sorte apparaissent surtout utilisés par les structures relevant du pôle commercial du HCR, mais caractérisées par un isolement organisationnel la plupart du temps et un recours faible

et peu régulier aux contrats courts, limitant de fait la possibilité de constituer un vivier régulièrement mis à jour. Comme annoncé en début de cette partie consacrée aux processus de recrutement dans le HCR, nous procédons selon un ordre de difficultés croissantes rencontrées par les employeurs. Un dernier point nous a paru nécessaire au sujet des territoires ruraux dans lesquels se conjuguent des contraintes multiples, touchant offreurs comme demandeurs de travail.

2.2.8 L'isolement rural

Sur les 22 entretiens menés dans le HCR, cinq ont été réalisés en territoire rural, un dans chaque sous-secteur (Débits de boissons, Hôtels, Restauration rapide, Restauration traditionnelle et Services de traiteurs). Le périmètre des données est restreint mais nous permet toutefois de retirer des enseignements transversaux en matière de recrutement des contrats courts[28].

Avant de développer ce point d'analyse, précisons qu'un des cinq entretiens menés en zone rurale est apparu moins exposé aux difficultés traitées ci-après. Il s'agit d'un établissement de restauration rapide (HCR-20), intégré dans une franchise et dont nous avons pu mesurer le bénéfice fourni par son insertion dans une chaîne de valeur dans les opérations de recrutement. Les contrats courts y sont les saisonniers appelés en renforts et en remplacements des équipiers durant leurs congés. Dans cette organisation relevant du pôle commercial, les recrutements priorisent le critère de disponibilité sur celui de la compétence, chaque nouvelle recrue devant d'abord effectuer une série de tests d'aptitudes avant de suivre une formation interne pour acquérir les ressources de la polyvalence attendue. Avec 30 salariés, l'équipe en place est par ailleurs la plus conséquente des structures rurales du HCR enquêtées. Avec la multiplicité des canaux à sa portée et la prévisibilité des besoins (objectivés par une équation comptable), ces éléments placent la responsable de cet établissement dans une situation où ses recrutements en contrats courts sont outillés, au centre d'une coordination entre plusieurs services et routinisés dans leurs opérations. Pour ces raisons, cet établissement n'est que marginalement concerné par les problématiques rurales du recrutement en contrat courts dans le HCR.

Les quatre autres établissements dont il va être ici question ont des effectifs variant de 3 à 12 salariés. Que le recours soit hebdomadaire pour le traiteur, ponctuel lors d'évènements annuels pour le patron de bar, ou bien moins prévisible et plus lié aux absences chez le gérant d'hôtel ou le couple de restaurateurs : ces entretiens ont en commun de faire état d'une pénurie locale de candidats, de difficultés à fidéliser leurs salariés en contrats courts et d'un champ d'action très restreint lorsqu'il s'agit de solliciter en dehors de leur vivier, lorsque toutefois un vivier est présent. À plusieurs reprises, nous avons relevé dans les points précédents la différence entre territoires au niveau de la densité de candidats disponibles : les responsables de structures situées dans les zones rurales expriment une incertitude bien plus notoire quant à l'assurance de trouver du personnel en contrat court rapidement. Certaines qualifications spécifiques sont rares (les cuisiniers surtout) et les réservoirs plus typiques de candidats aux métiers peu qualifiés tels que les jeunes désertent les campagnes dans le cadre de leurs études ou de leur projet professionnel. Les réseaux de proximité atteignent ainsi plus rapidement leurs limites lorsqu'il s'agit de solliciter un renfort pour pallier une absence non prévue :

[28] De plus, bien que catégorisés comme « urbains » car localisés dans des aires de plus de 35 000 habitants, d'autres entretiens ont été réalisés dans de petites villes moyennes appartenant à cette catégorie. . Si les problématiques n'y sont pas les mêmes qu'en zone rurale, les thèmes de la rareté des candidats et des compétences spécifiques y ont toutefois été relevés.

> C'est très difficile en milieu rural de recruter vous savez. Quand on a un besoin de dernière minute, c'est à la famille qu'on fait appel. Et sinon, ce sont les enfants de clients, mais on a épuisé le stock des enfants du village qui ont grandi maintenant (HCR-3)

Prolongeons ensuite la question des relations des jeunes candidats aux contrats courts en zone rurale. La jeunesse rurale présente en effet des caractéristiques et contraintes particulières pouvant fournir des explications aux difficultés que peuvent avoir des employeurs à les recruter. Une de ces contraintes est liée aux possibilités de déplacement. En effet, la distance moyenne entre le domicile et le travail est plus élevée à la campagne qu'en ville, ce qui accroit la dépendance des candidats aux moyens de transport accessibles. Les réseaux de transports en commun ne couvrent pas tout l'espace et il s'agit bien souvent de combiner les modes de déplacement pour qui n'a pas de véhicule personnel. Or, des travaux ont montré l'existence d'inégalités sociales au niveau de la possession d'un véhicule (Boltanski, 1975), du type de véhicule et de sa fiabilité (Demoli, 2015 ; Grossetête, 2010), mais aussi de la propension à avoir le permis au sein d'une classe d'âge donnée (Amsellem-Mainguy et Voisin, 2019 ; Bunel et Francou, 2018). Le périmètre de recherche d'emploi risque donc de varier fortement, les candidats les moins dotés en ressources économiques et sociales ne candidatent que très rarement en dehors de leur village et des villages voisins. Le déménagement est envisageable, mais à la condition d'être justifié par un gain de stabilité économique… dont la mise en péril entraine souvent le retour vers le territoire d'origine (Coquard, 2019 ; Renahy, 2010b). En somme, l'attractivité des contrats courts se heurte à la restriction de l'espace entrainée par les possibilités de déplacement et donc les ressources économiques et sociales qui déterminent ces possibilités. L'isolement rural touche aussi bien les offreurs que les demandeurs d'emploi. Dans le prolongement du précédent verbatim, l'entretien HCR-3 explicite ceci :

> On va pas demander à des jeunes qui sont à 30 km, avec l'essence et tout ils vont dire non… et puis les jeunes sans travail, ceux qui sont pas partis pour les études, c'est pas toujours les plus mobiles… ou ceux qui ont le plus envie de l'être je dirais … (HCR-3)

Alors que les villes concentrent une diversité de candidats pouvant répondre aux besoins des employeurs, la situation dans les zones rurales semble très différente. Selon les dires des recruteurs et en cohérence avec de multiples travaux sur la question, il semblerait que le noyau de candidats potentiels pour occuper des emplois en contrats courts dans les territoires ruraux soit davantage composé de profils fragiles voire précaires que de professionnels aguerris pour qui l'usage des contrats courts s'inscrit dans une carrière stabilisée. Les seconds usant de leurs compétences et expériences pour se déplacer rapidement vers les bassins les plus pourvoyeurs d'emploi, laissant les zones à faible densité d'activité aux premiers. Difficile néanmoins d'enfermer ceux qui restent dans une même catégorie. Parmi les jeunes d'abord, les descriptions des salariés en contrats courts dans plusieurs établissements rejoignent les résultats de Fabrice Escaffre, Mélanie Gambino et Lionel Rougé(2008) dans leur étude du rapport au territoire chez des jeunes résidant dans des espaces de faible densité. Ces auteurs opposent notamment deux fractions de la jeunesse rurale. Un premier groupe est insatisfait de sa condition, anxieux de l'avenir et d'un enfermement local sans pour autant lutter contre la précarité économique qui le caractérise : « *Ils ne voient pas d'opportunités à aller se former ou trouver du travail ailleurs, comme si le fait d'être ici les empêchait d'avoir une place ailleurs.* (…) *ce sont ceux dont les revenus sont les plus modestes et irréguliers, ceux qui ne partent pas pour leurs études, ni pour la formation professionnelle ou simplement pour vivre leur vie* ». Un deuxième groupe démontre par contre un attachement culturel à son territoire, ce qui n'empêche pas ses membres de partir momentanément pour aller poursuivre, tout en n'oubliant pas de revenir régulièrement dans leur « rempart ». De condition sociale mieux lotie que les précédents, les auteurs rassemblent ici les étudiants partis en ville poursuivre leur formation, ce sont les jeunes « *les plus enclins à reproduire les modèles culturels locaux dominants* ».Sur notre terrain, ces deux groupes ont été abordés par les enquêtés, les premiers lorsqu'il s'agissait de décrire les profils de candidats non

retenus pas ou bien qui abandonnaient rapidement ; les seconds pour qualifier les jeunes engagés en contrats courts.

> Antoine il est étudiant, étudiant en pharmacie. Bon il est pas là sur tous les week-ends ça dépend des fêtes de la fac, parce qu'il est président de l'organisation des fêtes de la fac, aussi. Mais, comme Asma, je le contacte dès que j'ai besoin… ça fait deux ans à peu près, il est pas feignant ! (HCR-9)

> Souvent, les jeunes... j'en ai eu quelques-uns... j'ai envie de dire, ils auraient été bien contents de prendre les sous, mais par contre, comme je dis des fois, ils viennent travailler mais ils n'ont pas le temps de rester, quoi, c'est un peu ça. Dans l'équipe, il y a quoi ? Il y en a 1 ou 2 qui sont jeunes, vraiment, donc, vers 20 ans, par là. Bon, là, on en a un qui a été formaté, un peu, à ce genre de choses, parce que déjà, à l'époque, son père venait faire des extras chez moi. (…) Il est valeureux, oui ! Le gosse, il a été un peu formaté, aussi, à, comment dire ça... Le travail, tout dépend comment on le voit : si on le voit comme une valeur, si ça a été inculqué comme une valeur, le comportement va pas être le même que celui qui prend ça pour une obligation désagréable, voilà. Donc, malheureusement, le travail, pour vivre... Alors, des fois, je me dis, je commence à raisonner comme un vieux, mais... Si on travaille pas, il n'y a pas de miracles... (HCR-18)

Sans prétention à la représentativité, cette distinction des profils selon le rapport au travail mis en jeu par les individus, en contrats courts ou non, a été récurrente dans notre corpus. Le personnel qualifié n'étant pas légion, il n'est pas rare que les recrutements s'effectuent par des canaux hétérogènes, auprès de candidats n'étant pas du secteur. Le traiteur HCR-9 travaille avec deux extras réguliers dont le premier a été brièvement décrit ci-dessus. Le profil du deuxième extra détone parmi les discours recueillis durant l'enquête, mais il fait sens dans cette partie où nous prenons connaissance d'une construction des viviers ruraux du HCR qui tient plus à des problématiques économiques et sociales de la population qu'à des logiques professionnelles et sectorielles :

> Asma, en fait, elle est dans un [établissement d'action médico-sociale], elle a un crédit voiture, un crédit maison, elle a son mec qui se barre, elle veut garder la maison, elle a un crédit maison d'au moins 800e, je crois... Donc elle vient chez nous travailler pour au moins 400, 500e. L'[établissement], elle en est directrice, effectivement, mais je crois qu'elle plafonne à 1650e. Elle a 3 gosses à élever...
>
> *Elle fait du 7j/7 donc...*
>
> Ah oui.
>
> *OK. Alors, un week-end typique, chez vous, un extra gagne combien ?*
>
> En moyenne, 200e. Asma, c'est ce qu'elle fait... 10h, 10x11, 220e. Ce que fait Asma, c'est qu'elle travaille 2 week-ends plein-pot, et 2 week-ends repos. Donc elle fait chez nous... 440e par mois. (HCR-9)

De fait, les canaux utilisés pour recruter en contrats courts apparaissent moins structurés par divers dispositifs, plus ou moins formels, de localisation et d'identification de candidats. Les applications et les pages de réseaux sociaux servant à l'intermédiation sont des appuis numériques qui n'ont été mentionnés que par des responsables d'établissements urbains. En zone rurale, le principal appui pour embaucher en contrat courts semble provenir des réseaux relationnels qu'alimentent l'intensité de l'activité et le capital d'autochtonie des responsables d'établissement. Le patron du bar HCR-18est une figure assez typique de ces recrutements de proximité : son ancienneté lui offre une assise locale, son poste de travail derrière le bar le met en situation de voir circuler une clientèle quotidienne de locaux, parmi lesquels des opportunités de sollicitation à rejoindre son vivier pourront être saisies. Il ne faut toutefois pas exagérer cette attractivité, l'extrait suivant développe ses critères de jugement des candidats, à l'aune d'une conception du travail comme peine rendu nécessaire par les conditions économiques de vie. Si le vivier potentiel pourrait être tous les habitants démontrant une fragilité économique, le vivier réel apparaît ici réduit aux seuls candidats acceptant cette nécessité :

> Vous savez, dans les établissements comme le nôtre, les gens discutent, tout ça, et des fois, on tombe sur une conversation où on comprend que peut-être, un tel ou un tel, en discutant, peut éventuellement être intéressé par ce genre de travail, quoi. Et voilà. Après, il faut essayer une fois pour voir ce que ça donne, hein ! (…) Disons que bon, déjà, il y a 20 ans que je suis sur la place, donc à force, on connaît un peu les gens qui sont

intéressé pour se faire un petit peu plus d'argent en faisant de l'extra, quoi. Et à la longue, on a pu trier ceux qui étaient capables, qui convenaient pour faire ça, et ceux qui convenaient pas, quoi. C'est pour ça qu'on en connaît toujours 4 ou 5, je dirais, il n'y en a pas 50, hein... Sur lesquels on peut compter si on a besoin d'un petit coup de pouce pour ces manifestations, quoi. Mais bon, après, c'est pas infaillible, parce qu'il suffit qu'il y en ait un ou 2 qui soient pas disponibles, et après, bon... Ben, pour essayer de trouver quelqu'un d'autre, toujours pareil. Là, vraiment, par le bouche-à-oreille, et c'est pas toujours évident. (…)

En général, c'est des gens sérieux. Il y en a, dans le lot, qui ont des boulots à temps-plein, et qui acceptent de se priver d'un week-end pour venir gagner 4 sous... Mais gagner 4 sous, c'est même pas le mot, parce que c'est pas de travailler un week-end comme serveur qui va leur changer leur pouvoir d'achat à la fin du mois... Mais bon, c'est des gens volontaires, on va dire, voilà. Et après, il y a des gens qui n'ont pas forcément des emplois à temps-plein, donc ça leur permet d'arrondir un peu leur fin de mois. Il y a de tout... Il y en a, je sais même pas ce qu'ils font dans leur vie normale, mais j'en ai 2, là, qui travaillent dans une société de taxis, j'en ai un autre, je sais même pas trop ce qu'il fait, mais bon, il est dynamique, qui veut bien faire plus pour avoir un peu plus d'argent à la fin du mois... Ils viennent d'horizons différents, mais ils ont la même mentalité, et la même philosophie, voilà. C'est ça qui est important. (HCR-18)

Sans capital d'autochtonie ni appui sur un réseau professionnel, il devient alors très difficile pour les responsables d'établissements ruraux de recruter en contrats courts. Ainsi, le responsable d'hôtel HCR-8 cumule un grand nombre de ces contraintes, parmi lesquelles l'impossible appui sur un réseau d'établissements avec lesquels un pool d'extras aurait pu être partagé comme c'est le cas pour d'autres établissements interrogés en ville qui, pourtant, arborent une enseigne appartenant à la même marque. Il n'est de plus pas originaire du territoire où son hôtel est implanté, mais d'un autre département, dans une ville située à environ 150 km de là, où il dirige également un autre hôtel, de la même enseigne mais dans une gamme plus élevée. Ses difficultés de recrutement mettent en lumière son absence de réseau local, ainsi que son inscription dans une zone où sa clientèle est en majorité composée de commerciaux de passage et où le taux de chômage en 2016 était de 14,2%, soit environ 4 points de plus que la moyenne nationale. Contrairement au traiteur HCR-9 et au patron de bar HCR-18, ce responsable d'hôtel rural met en mots un très fort isolement dès lors qu'il lui faut recruter en contrat court, mais aussi en CDI :

À une époque, femme de chambre, c'était très facile. Mais là, maintenant, c'est très difficile aussi.

Qu'est-ce-qui s'est passé ?

Je sais pas. Je vous ai dit, ça fait bien au moins 1 an, facile, que des CV, il n'y a plus personne qui se présente pour un travail, quoi. Si, ou alors vous en avez qui viennent, mais juste pour le tampon. (…) c'est de plus en plus difficile de trouver du personnel... Très difficile, ils ont plus envie, quoi. Ou alors ils sont contraints parce que c'est Pôle-Emploi qui les envoie. Donc ils font un jour, et puis, ils viennent plus.

Ça arrive souvent, ça ?

Très souvent. C'est de pire en pire, ouais. J'en ai eu une, elle avait postulé, elle était OK, impeccable, elle était contente de travailler, mais quand elle a su qu'en fait, si elle travaillait ici, elle ne pouvait pas cumuler avec son chômage... Elle pensait qu'elle cumulait les 2, en fait. Donc quand on lui a dit non, de suite, terminé. Elle a trouvé une excuse bidon pour pas venir. Voilà. (…)

Son vivier se résume finalement à une seule personne, qui est venue le trouver. Nous sommes bien loin des systèmes urbains organisés, des listes de personnes mobilisables chaque semaine et des réseaux multiples pouvant être activés :

Et alors, les personnes que vous avez sous la main, c'est qui ? Comment vous les avez trouvés la première fois, vos extras ?

J'en ai pas 50 hein, non plus. J'en ai qu'une, quoi.

Pour les chambres ?

Oui. Pour la réception, c'est l'intérimaire, j'ai toujours la même. Là aussi j'en ai qu'une sous la main. Et celle qui vient quand on a besoin pour les chambres, en fait, elle s'est présentée pour le boulot, et voilà... Comme ça, candidature directe, pas par Pôle-Emploi ou... Donc du coup, quand j'ai besoin, je l'appelle. Quand elle est disponible, bien-sûr. (HCR-8)

Les territoires ruraux dans lesquels nous nous sommes rendus pour l'enquête se sont avérés plus souvent synonymes de difficultés de recrutement, voire aussi de fidélisation. Les jeunes ne restent pas indéfiniment et, sans renouvellement des populations, les viviers s'épuisent dans certains espaces à faible densité de population.

La focale rurale permet aussi de mesurer la forte incidence de la présence ou de l'absence d'un vivier de candidats. Un vivier fourni et régulièrement alimenté constitue une ressource organisationnelle importante. Il illustre alors notamment une forte insertion dans des tissus relationnels, comme cela peut aussi être le support de modes de gestion du personnel donnant une part centrale aux contrats courts. À l'inverse, l'absence de vivier peut mettre la lumière sur des difficultés plus générales de recrutement, comme elle permet dans certains cas de mieux comprendre les stratégies de limitation du recours aux contrats courts pour des motifs managériaux évoqués dans la partie précédente.

Les exemples ruraux ont aussi mis en lumière une substitution de l'exigence de compétence, difficile à tenir face à l'exode des candidats, par une attente de posture valeureuse cohérente avec des modèles culturels répandus dans les campagnes (Renahy, 2010b). Les exigences structurant les processus de recrutement des contrats courts connaissent ainsi des variations territoriales, dans leurs critères comme dans leur articulation. En effet, la question de la disponibilité n'est pas absente, au contraire : les profils hétérogènes que retiennent ces recruteurs démontrent une souplesse au niveau des attentes de compétences dès lors que le candidat saura se rendre disponible.

Au fil de cette analyse des processus de recrutement en contrat court ont commencé à prendre corps des profils de salariés différents, plus ou moins insérés dans le secteur d'activité et plus ou moins engagés à y rester, selon des motifs pouvant relever de la subsistance économique ou de la construction de carrière. Ceci sera donc l'objet du prochain et dernier point d'analyse de cette partie consacrée au HCR. Nous y traiterons des profils des salariés tels que les recruteurs les perçoivent. La compréhension de ces profils sera par ailleurs étayée par l'analyse de leur intégration dans leurs organisations respectives.

2.3 Profils et intégration des salariés en contrats courts dans le HCR du point de vue des recruteurs

Ce dernier point d'analyse centré sur le HCR sera l'occasion de formaliser les profils des recrutés en contrats courts du point de vue des responsables d'établissements interrogés. Comme vu précédemment, le candidat retenu se caractérise déjà par ses compétences et/ou sa disponibilité. Mais d'autres critères de sélection pourront être saisis à la lumière de certains profils restitués par les employeurs. La qualification et l'expérience donnent notamment accès à différents sous marchés du HCR, dans le professionnel ou le pôle commercial (Monchatre, 2018). L'intégration dans les établissements n'est pas non plus homogène : le serveur expérimenté et chevronné partage par exemple un certain nombre de codes et valeurs avec son employeur, ce qui soutient des rapports sociaux souvent différents de ceux entretenus avec son employeur par une personne précaire sollicitée pour un remplacement dans le service d'étages d'un hôtel. La description des profils émergeant de notre enquête a ainsi pour finalité de questionner la place de ces salariés dans les organisations où ils interviennent avec une régularité très variable.

Notre enquête ne comprenant pas de volet salarié, il va sans dire que ce qui est présenté ci-après ne prétend pas à l'exhaustivité. Les données mobilisées proviennent des discours des recruteurs, cela ne peut donc évidemment qu'être partiel en termes de compréhension de l'expérience salariée.

Nous retrouvons néanmoins des récurrences faisant écho à d'autres travaux empiriques intégrant les salariés. D'autant que nos entretiens questionnaient l'intégration et la place de ces salariés dans les établissements, dans les collectifs de travail et dans la relation avec le responsable interrogé. Nous disposons donc de plusieurs ressources pour traiter de cette dernière phase : après l'émergence du besoin et les opérations de recrutement, il s'agit de comprendre ce qui se joue dans les établissements une fois le salarié en contrat court dans les murs et, ainsi, mettre en lumière les diverses formes de relations salariales nouées autour des contrats courts. Ce faisant, les possibles contributions des sous-secteurs à l'accroissement des CDD de moins d'un mois se dégagent.

2.3.1 Les extras professionnels recherchés pour leur expérience et leurs compétences

Une première figure notable correspond au salarié qualifié et expérimenté, doté d'un fort capital relationnel dans son secteur d'activité où il parvient à faire carrière en enchaînant régulièrement les contrats courts, au sein d'un nombre restreint mais stabilisé d'établissements. Ils représentent une première figure typique de la permittence, c'est-à-dire des salariés pouvant enchaîner exclusivement des contrats courts à haute fréquence, sur de longues périodes et avec une certaine maitrise des temporalités en contrat et hors contrat cumulant ainsi salaires et prestations sociales (chômage, primes d'activité, etc.)

Nous les avons retrouvés dans la restauration traditionnelle et parmi les traiteurs, autrement dit les deux sous-secteurs qui emploient les personnels les plus qualifiés du HCR (cuisiniers, maîtres d'hôtel, chefs d'équipe). Dans une moindre mesure, les responsables de débits de boisson en emploient certains en contrats courts, mais il s'agirait plus souvent d'un cumul d'activités pour ces personnels par ailleurs salariés dans un autre établissement. Dans les deux cas, ces extras professionnels sont insérés dans leur secteur d'activité, ils y circulent, s'y côtoient et pratiquent le cumul et l'enchainement des postes et des employeurs, se fixant plus ou moins momentanément là où les conditions de travail leur paraissent adaptées à leur situation du moment :

> Je pense que l'extra, en fait, il travaille à droite et à gauche, il a déjà testé énormément de bars, de structures, des trucs plus ou moins sérieux... Faut pas se leurrer hein, dans le monde du bar et de la restauration, il y a des patrons qui abusent, qui sous-paient leurs salariés, ou qui leur font subir des conditions de travail pas terribles, qui leur comptent pas les heures, il y a plein de choses comme ça... Les heures supplémentaires non payées dans le bar et la restauration, c'est courant. (HCR-17)

> *C'est sur la base de quoi vous prenez vos décisions de retenir un tel plutôt qu'un autre ?*
>
> En fait ils nous envoient un SMS et ils nous disent : « serveuse qualifiée, a travaillé chez tel traiteur à X », là, ça commence à me faire un peu le tilt, après elle peut bien-sûr me mentir, mais bon... Nous, on croit. Je ne les reçois pas ici, je ne fais pas d'entretiens d'embauche hein. (HCR-5)

L'assise dans le secteur et l'ampleur des relations entretenues soutiennent les mobilités géographiques comme les changements d'employeurs. Un exemple typique serait le serveur de restaurant changeant de région avec les saisons, pouvant construire une « carrière nomade[29] » à

[29] Initialement développée par Cadin, Bender et St Giniez (2003) dans le champ de la gestion pour rendre compte de carrières marquées par des changements fréquents d'employeurs au sein d'un même secteur d'activité, la notion a été reprise par Angélique Fellay (2010, p. 251-272) à propos des serveurs de la restauration. L'auteure rapproche certains serveurs d'un pôle « métier » de la profession, caractérisé par un niveau de diplôme et d'expérience conséquent dans le secteur, ainsi qu'une connaissance de divers contextes de travail et modèles d'organisation, ce qui leur permet d'occuper des positions avec de meilleures conditions

l'appui de relations nouées avec quelques employeurs prêts à le réembaucher dès que leur activité va connaître un surcroît saisonnier. Au sujet de cette première figure, les discours des recruteurs recueillis s'accordent sur une reconnaissance de la compétence professionnelle de ces personnes, ainsi que sur leur capacité à gérer leur propre carrière avec autonomie et sens du calcul selon une logique de limitation des contraintes inhérentes à la relation salariale. Bien qu'extérieurs statutairement aux établissements, ils sont considérés comme des collaborateurs récurrents ayant leur place au même titre que les salariés de l'organisation :

> Nos maitres d'hôtel, ils ont assez de travail pour que ça leur suffise. Mais après ils n'ont pas que nous hein ! (…) ils sont capables de tout faire. C'est des extérieurs mais ils sont là quand même presque tous les jours avec nous ! (HCR-5)

> Vous avez des extras qui sont extras-métier, où on peut pas en vouloir à ces collaborateurs, qui choisissent quand ils vont travailler, qui sont en congés à 14e de l'heure, voilà... La précarité a un prix, ils ont pas forcément envie de s'acheter un appart', d'avoir des facilités avec leur banquier, c'est pas leur modèle de vie. Ils veulent avoir 4 jours de repos par semaine, travailler quand ça les chante, voilà... (HCR-10)

> Vous avez des extras professionnels qui ont fait l'école hôtelière pour la plupart ! Ils ont fait un choix de vie. Ils ont fait le choix de vie de ne pas avoir de patron… comme ils veulent changer de clients souvent, et d'endroits, souvent, ils aiment ça… c'est une sorte d'ADN de professionnel qui pousse à ça. Et ça, c'est l'extra professionnel. Et il vous dira qu'il est très heureux. Par contre, il a des contraintes. Il vérifie bien que ses point de retraite soient calculés... Il faut qu'il ait une bonne mutuelle, parce que forcément, vous pensez bien qu'il a différents bulletins de paye, il a une administration sociale le concernant, qui est assez compliquée à suivre, il faut qu'il suive ça de très près... Et en terme de fiscalité aussi, la déclaration fiscale, bien entendu, n'est pas un vain mot... Donc tout ça fait qu'il a fait un choix de liberté, et en même temps, il a fait un choix, effectivement, où il doit être très vigilant sur son administration personnelle. Mais c'est un choix que je peux comprendre, oui. (HCR-Explo-4)

> *Concrètement, un serveur en extra par mois, combien il peut toucher ?*
>
> Moi je sais ce que je leur donne, et je discute avec certains, ils gagnent bien leur vie. Maintenant, Pôle-Emploi a baissé, et leur pouvoir d'achat a beaucoup baissé. Nous ça a pas baissé, ça a augmenté. Mais par contre, c'est Pôle-Emploi qui a baissé. Il y a 4 ou 5 ans, ils touchaient, on va parler en brut, c'était entre 5000 et 6000 tout compris. L'employeur, l'UNEDIC, Pôle-Emploi, etc. Aujourd'hui, ça a beaucoup baissé. De 30%. Le maître d'hôtel, leur rémunération a baissé de 30%. Donc il serait à 3000 ou 4000 brut mensuel, et donc, l'enjeu, c'est de faire ça 8 mois sur l'année, pour ensuite avoir 4 mois avec les compléments ASSEDIC... Mais alors attention : c'est un métier, il faut reconnaître, difficile. C'est des métiers qui sont durs, faut pas croire. Parce qu'il faut pouvoir travailler les jours fériés, travailler la nuit, travailler... Voyez, ils peuvent travailler n'importe quand dans l'année, le soir, le dimanche, le samedi, il n'y a pas de jours... (…)Il n'y a pas de précarité. Aujourd'hui, c'est leur demande, c'est leur souhait d'être dans ce statut. Ils arrivent à avoir un travail, pour eux, suffisant pour remplir leur année. Alors, la semaine, ils peuvent travailler avec moi en entreprise, et le week-end, ils peuvent travailler avec d'autres traiteurs pour faire les week-ends des mariages. Ce qui veut dire que leur semaine, elle arrive à fonctionner sans aucune perte de leur rémunération. Moi, j'ai essayé à tout prix... J'en ai embauché un ou deux dans l'année en CDI ou CDD longue durée, j'en ai un, j'en ai deux... J'ai voulu en prendre un autre, je ne trouve pas. Ils ne veulent pas, parce qu'ils veulent garder leur statut. Et ça, je le dis ouvertement, ils le savent, hein. Moi je cherche hein, mais j'arrive pas à en trouver un que je pourrais prendre toute l'année. J'en trouve pas. Parce qu'ils n'ont pas de problème de précarité en faisant comme ça. (HCR-Explo-3)

de travail (salaire, négociation des horaires, etc.). Ces nomades volontaires du métier s'opposent à ceux qu'elle rapproche du pôle « emploi » lesquels ne maitrisent que très peu leurs déplacements d'une structure à l'autre et se vivent plutôt dans le métier de façon transitoire. Son enquête démontre que ce sont plus souvent des hommes ayant suivi une formation initiale en école d'hôtellerie que l'on retrouve le plus parmi « ceux qui réussissent ».

De plus, la circulation entre les établissements mobilise un entre soi parmi ces professionnels expérimentés qui, par la multiplicité des établissements fréquentés, ont eux-aussi développé leur propre carnet d'adresses. Cette première figure de l'extra régulier se reconnaitrait donc à son insertion avancée dans un tissu relationnel du métier, au point de remplir le rôle d'intermédiaire de confiance dans des processus de recrutement :

> Jérémy, qui est donc notre extra, qui est tout le temps-là, c'est quelqu'un qui avait travaillé avec Thibaud, dans d'autres affaires. Il a une cinquantaine d'années déjà, Jérémy, donc c'est un vieux de la vieille. C'est un peu un électron libre. Il est open, il veut pas se lier fortement avec une structure, il préfère faire des petits contrats à droite à gauche, des extras. Et donc, ce gars-là m'a été recommandé par mon ancien barman Thibaud, qui m'a dit « tiens, il y a Jérémy, il est très bien, et moi, je serais content de travailler avec lui ».. (HCR-17)

> Ça, c'est 15 ans de métier. Les connaissances, les relations, et puis, quand vous avez quelqu'un qui travaille en extra chez vous, et qui vous dit « finalement, je m'en vais, je déménage, je vais à tel endroit, mais je connais quelqu'un avec qui j'ai déjà fait des extras, qui est très bien, voilà son numéro de téléphone, et si vous avez besoin, appelez-le », enfin, voilà. (HCR-Explo-2)

En termes de profils, bien que cela ne soit pas objectivable par nos seules données, il semblerait que nous retrouvions en majorité ici des candidats plutôt masculins et dont l'ancienneté dans le métier renforcerait une connivence avec les employeurs de génération similaire. Nos résultats ont montré que la capacité de ces professionnels à faire carrière est permise par un haut degré de compétences sur une fonction particulière (la cuisine, le service). Or, hommes et femmes ne se verraient pas accorder les mêmes possibilités de développer de telles spécialisations, les femmes seraient plus souvent prises dans des rapports de subordination au sein de la restauration, qui les conduiraient à consentir à une polyvalence limitant le champ des possibles pour une carrière (Monchatre, 2006). En ce qui concerne la variable générationnelle, cela renvoie à la pluralité des modes d'engagement dans la restauration, allant du jeune de passage dans le métier le temps de ses études jusqu'au professionnel qui, après avoir« fait ses armes », mène une carrière, nomade ou sédentaire, malgré de nombreux obstacles – redoublés pour les femmes – et de faibles possibilités de progression (Monchatre, 2010). Notons toutefois que le sous-secteur des traiteurs pourrait quant à lui éventuellement être moins marqué que la restauration traditionnelle et les débits de boisson, le volume important d'extras sollicités chaque semaine relâchant, hypothétiquement, le poids des normes de genre et d'âge dans le secteur.

> Je me considère comme un vieux, j'ai 47 ans. Mais nous, on était plutôt sur des modes carrières... On apprenait un métier, et on se disait « pendant 10 ou 15 ans, je fais mes armes, je me perfectionne, je deviens un bon professionnel, parce qu'après, je souhaite être directeur d'un hôtel, d'une chaîne hôtelière, d'un groupe hôtelier, je veux être meilleur ouvrier de France en cuisine, je veux avoir mon restaurant », et ainsi de suite... (HCR-Explo-2)

> C'était un employé qui est resté pendant 20 ans employé, et là, il a arrêté de travailler, il fait que des extras, parce que... Voilà, là, il a changé de vie, il a mon âge(HCR-4)

Cette première figure de salarié en contrat court identifie donc des professionnels expérimentés que les recruteurs travaillent à fidéliser. Par leur compétence, liée entre autres à l'expérience et attestée par les nombreuses références qu'ils peuvent faire valoir, ces extra de métiers occupent bien souvent les positions aux salaires et conditions de travail les plus avantageux. Leur distribution dans l'espace du HCR met donc en lumière les divisions en termes de gamme de service qui structurent le marché de l'emploi sectoriel. L'existence sur la durée de cette figure de l'extra permanent est ainsi rendue possible par l'existence d'une demande régulière d'employeurs positionnés sur des segments haut de gamme, haussant fortement le niveau d'attentes de

compétences et de professionnalisme, ce qui va exclure la plupart des jeunes candidats et tous ceux n'ayant pas les qualifications pour franchir le pallier du recrutement.

> Vous avez des extras professionnels, souvent, qui vont vers des restaurants haut-de-gamme. Après, vous avez d'autres extras professionnels, c'est pour les traiteurs. Là, vous avez des gens qui travaillent tous les week-ends, et toute la semaine. Et donc, ils vont gérer leur carrière comme ça. Mais c'est dur hein, parce que ce sont des travaux qui sont en particulier sur la nuit... les mariages, ça finit rarement à 11h du soir, ou alors, vraiment, c'est qu'on s'est embêté... Vous avez plein de choses qui font que les extras professionnels, qui ont, parfois, plus de 50 ans, vous les retrouvez vraiment chez les traiteurs et dans la restauration de grande qualité. Pourquoi ? Parce que, dans la restauration de grande qualité, quand vous avez un client qui a payé entre 200 et 300 euros son couvert, vous avez intérêt à avoir des extras haut-de-gamme. Après, dès que vous descendez dans les bistrots et tout ça, vous retrouvez les extras clients. Voilà. (HCR-Explo-4)

La figure de l'extra de métier n'est pas une surprise dans le cadre de cette enquête. C'est une réalité qui était déjà envisagée dans l'appel à projet de cette présente recherche. Au terme de l'enquête, ces professionnels ne nous semblent pas contribuer activement à l'explosion des contrats courts en France, dans la mesure où le recours à leurs services par les employeurs s'inscrit dans une tradition bien plus ancienne que la période de référence concernée par le phénomène d'accroissement des contrats courts. Par ailleurs certains de ces extras professionnels sont également en contrats plus longs chez d'autres employeurs, ils utilisent le contrat d'extra pour un complément de salaire, mais également pour envisager la possibilité d'un changement d'organisation. Chez les traiteurs, cette fluidité inter-établissements des extras professionnels apparaît comme une norme.

Les traiteurs présentent le recours le plus intensif aux CDD courts de notre enquête, mais cette consommation régulière de CDD d'usage s'avère une pratique totalement intégrée aux modèles organisationnels en vigueur dans le secteur :

> Donc, notre affaire a évolué, ça a grandi, et puis le mécanisme du contrat-court d'extra, il a toujours eu lieu, quoi. (HCR-15)

Si l'on ne dispose pas de données désagrégées pour mesurer les contributions de chaque sous-secteur à la hausse des contrats courts, il apparaît très probable que les activités des traiteurs prestataires et organisateurs d'évènements fasse office de locomotive pour placer le HCR parmi les secteurs[30] ayant la plus forte contribution relative de contrats courts. Ceci étant, nous avons pu constater que la tendance est plutôt à la rationalisation des procédures chez les traiteurs interrogés, pouvant conduire à accroitre le rapport entre nombre de convives et nombre d'extras sollicités. Les formules telles que celles de HCR-9 qui fabriquent tout dans des camions cuisine et limitent fortement le personnel sont peut-être les signes d'une pression sur les coûts qui, dans le secteur des traiteurs se répercutera sur une baisse tendancielle du nombre d'extras sollicités par prestations. Finalement très peu documenté par la littérature scientifique ce secteur nous semble justifier un approfondissement spécifique afin d'obtenir des données plus larges quant à ses pratiques de GRH.

Ensuite, l'hypothèse de substituabilité entre les contrats apparaît ici peu concluante, en raison surtout du niveau de compétence exigé et dont les employeurs semblent disposer en continu. Les établissements dans lesquels se retrouverait typiquement cette figure sont ceux relevant du modèle

[30] Dans notre réponse à l'appel à projets, nous nous référions à une étude de UNÉDIC publiée en Février 2018 (« Évolution des CDD de moins d'un mois et de l'intérim par secteur d'activité »). Les auteurs de cette étude plaçaient le HCR comme le 2ème secteur dans l'évolution totale du nombre de CDD courts entre 2000 et 2017, mais en bien plus lointaine position lorsqu'était considéré l'évolution du nombre de CDD de moins d'un mois au cours de la même période. L'enquête en question est accessible à : www.unedic.org/publications/contrats-de-courte-duree-par-secteur-dactivite. Une figure est reproduite en annexes.

des « TPE indépendantes traditionnelles » (Bentabet, Michun et Trouvé, 1999), en l'occurrence les restaurants traditionnels et débits de boisson de petite taille, dirigés par leur fondateur et bénéficiant d'une ancienneté et/ou d'un réseau professionnel. Dans ces établissements la qualification professionnelle est recherchée et les recrutements sont tournés non pas vers la conquête de nouveaux marchés mais vers le soutien et la consolidation de la capacité productive. Ceci correspond à la sollicitation d'extras pris en renforts ou en compléments pour affronter des hausses non prévues d'activités ou pallier à des absences qui accentuent trop la tension productive sur les personnels restants.

D'un point de vue organisationnel enfin, la forte concurrence qui règne sur le secteur n'a pas été mise en relation par nos enquêtés avec des restructurations qui externaliseraient certaines fonctions vers des personnels en contrats courts. Dans notre enquête, lorsque nait un besoin dans ces petits établissements indépendants traditionnels, si le responsable ne trouve pas de solution présentant une assurance de compétence, le recrutement sera évité, comme l'exprime clairement ce restaurateur :

> *Un restaurateur me disait : « si on a un besoin à la dernière minute, c'est le beau-frère, les cousins, la grand-mère ». Ça marche pour vous aussi*
>
> Mais non, ici, ça existe pas !
>
> *Ici, c'est vous qui absorbez ?*
>
> Complètement oui. Ben déjà, on peut pas... Vous imaginez, qui c'est que je ferais venir ? Ma cousine, mon cousin, enfin, si j'en avais... Je les mets en salle... ? Il faut un peu de professionnalisme. Donc il vaut mieux être débordé, et voilà, mettre un coup de collier, mais voilà... Après, on est peut-être un peu moins bon, un peu plus long... Le respect du client veut qu'on fasse pas n'importe quoi, aussi. C'est un métier. J'arrête pas de le dire, hein. (HCR-4)

Ainsi, cette première figure de salarié en contrats courts fait émerger un modèle d'intégration par le haut degré de compétence et de spécialisation. Elle met en lumière des divisions marchandes et fonctionnelles à l'intérieur du HCR[31] qui se répercutent dans les usages des contrats courts et donnent à voir d'autres figures.

2.3.2 Les étudiants : une disponibilité cohérente avec les contrats courts

Une deuxième figure relevée à partir de notre enquête se fonde cette fois sur une caractéristique statutaire et générationnelle des candidats. Les étudiants représentent en effet une catégorie non professionnelle régulièrement présente dans les discours des recruteurs du HCR. Loin de constituer une catégorie homogène de travailleurs, par exemple au niveau de leurs usages du travail durant leurs études, les étudiants présentent pour les employeurs l'avantage de leur disponibilité, surtout en fin de semaine. De notre enquête, il ressort que la flexibilité horaire liée aux rythmes étudiants et au caractère éphémère de leur engagement suffit à faire d'eux des candidats pertinents pour certains postes. À la différence de profils recherchés pour leurs compétences techniques, la disponibilité est ici le principal critère des sollicitation d'étudiants en contrats courts :

[31] Au plus bas de la division du travail dans la restauration se trouve le métier de plongeur. Chaque entretien a été l'occasion de questionner celui-ci mais les discours s'en tenaient à ne signaler aucun recours à des contrats courts sur ce poste de travail. Cette activité est parfois couplée à d'autres tâches relevant de postes non qualifiés, travaillant ainsi une polyvalence utile en cas de défection d'un personnel dévolu à la plonge, mais peu rentable en termes de carrière dans le HCR pour celui qui y est assigné. D'autres discours font également état d'un relatif maintien du travail non déclaré sur ce poste lorsqu'un besoin de renfort s'y fait sentir.

> Alors moi, je donne des heures, en fonction... Déjà, le fait de la disponibilité, de un ; vu que c'est des contrats extras, c'est des gens qui peuvent se permettre de nous dire « écoute, mardi et mercredi, je suis pas là », donc déjà, je fais en fonction d'eux, premièrement. (HCR-16)

À propos du travail des étudiants, Vanessa Pinto (2010, 2016) distingue trois usages sociaux : le provisoire pour se financer durant leurs études, l'anticipatoire pour étayer leur profil en devenir, ou l'éternisation en raison de fortes contraintes économiques et d'un rapport fragile à l'avenir. Ces trois usages ont été retrouvés dans les discours des employeurs lorsqu'ils s'agissaient de valoriser le recrutement d'étudiants dans leurs équipes (du point de vue recruteur, le troisième usage était reformulé sous un angle positif de l'entrée dans la carrière au sein de l'établissement, discours répandu dans les chaînes de *fast-foods*). L'auteure fait également la distinction selon les cursus et le lien entre les études suivies et l'emploi occupé. Entre 2000 et 2010, d'après les données de l'Observatoire de la vie étudiante qu'elle mobilise, Vanessa Pinto observe que la part des étudiants dont l'activité est liée aux études est toujours plus faible par rapport à ceux qui ne travaillent pas, ceux qui travaillent uniquement l'été ou toute l'année à mi-temps ou au-delà. Dans le cas du HCR, les postes concernés par les contrats courts n'étant pas des postes qualifiés, l'hypothèse d'une professionnalisation sectorielle des étudiants par le biais des contrats courts semble difficilement tenable[32], à l'exception de ceux qui décideront d'y rester à l'issue de leurs études, opérant alors une bifurcation.

Concentrés dans les agglomérations universitaires, les viviers étudiants s'étendent parfois jusque dans les campagnes où certains jeunes cherchent à travailler lorsqu'ils regagnent le foyer parental durant les vacances et parfois les week-ends. En dehors des étudiants dont l'activité salariée prolonge directement l'apprentissage effectué (notamment dans les métiers de la santé), la plupart des emplois proposés aux étudiants sont peu ou non qualifiés. Ils nécessitent par ailleurs une disponibilité parfois aussi importante en heure que pour l'enseignement : en moyenne entre 15 et 23h hebdomadaires pour ceux déclarant une activité hors été (Zilloniz, 2017). Une autre caractéristique importante est l'aspect limité dans le temps de l'engagement de nombreux étudiants dans ces emplois, généralement déterminé par les exigences des études, mais aussi par les possibilités de trouver un poste plus proche du projet professionnel ou, du moins, plus confortable en termes de conditions de travail lorsque les contraintes scolaires se renforcent.

> *Et sur l'ensemble des personne sur les contrats-courts, vous avez dit « il y en a 4 qu'on a repris régulièrement », c'est-à-dire qu'ils ont fait combien de cycles de vacances ?*
>
> En général, 2 ou 3 cycles.
>
> *OK. Au bout de 2 ou 3 cycles, ils ne reviennent plus ?*
>
> Ils reviennent plus, ouais, parce que souvent, ils veulent se concentrer sur leurs études... Ou ils partent ailleurs, aussi… Il y en a une qui avait fait 2 fois les vacances l'an dernier, mais après, cette année, elle n'est plus ici, elle est partie faire ses études, donc... Pour une question de logistique, elle ne revient pas sur les vacances ici.(HCR-20)

Par ces caractéristiques, les étudiants constituent une population particulièrement prisée pour les emplois peu qualifiés en contrats courts dans le HCR et dont les sollicitations sont compatibles avec les rythmes étudiants (soirs et week-ends, ainsi que les vacances pour les saisonniers de la restauration rapide). Dans les discours des enquêtés, on les retrouve beaucoup sur les postes dont le recrutement priorise la disponibilité et cherche à éprouver en situation un degré minimal d'aptitudes et de résistance physique : serveurs dans les bars et pour les traiteurs, équipiers polyvalents dans la restauration rapide. Les horaires de travail pour les postes concernés par les contrats courts dans l'hôtellerie (service de chambre effectué tôt le matin) rendent ces positions moins attractives pour les étudiants.

[32] Dans les hôtels, l'accueil est parfois assuré par des étudiants en BTS tourisme, mais pas en contrat court durant notre enquête.

Les postes dans lesquels les étudiants se retrouvent en contrats courts sont généralement peu qualifiés, mais c'est là une catégorie de travailleurs qui parvient à s'en accommoder car « *les étudiants considèrent ces emplois peu qualifiés comme provisoires et, par ailleurs, bénéficient souvent d'aides publiques et/ou familiales qui viennent compenser la faiblesse des salaires obtenus* » De plus, « *leur instabilité statutaire, qui engendre un fort taux de turn-over, peut s'avérer avantageuse pour certains employeurs, puisqu'ils disposent ainsi d'une main-d'œuvre qui, constamment renouvelée, est à la fois jeune, dynamique et plutôt docile*. »(Pinto, 2010, p. 71). Dociles et peu revendicatifs, les étudiants acceptent les conditions parfois difficiles induites par les contrats courts dans le HCR. La fidélisation à leur égard repose alors sur une adaptation des sollicitations à leurs disponibilités : discours typique pour les contrats étudiants dans la restauration rapide, mais qui est également une réalité constatée à propos des étudiants en contrats courts dans le HCR. L'exigence de disponibilité à l'égard des candidats en contrats courts démontre une certaine souplesse dans la relation salariale (ce qui sera moins visible pour d'autres postes non qualifiés en contrats courts, occupés cette fois par des populations plus fragiles économiquement et socialement) :

> il fait ses études. Voilà. Et il est comme tous les jeunes courageux qui ont besoin d'argent. Voilà. Il fait des extras. Et puis il se sent bien chez nous, surtout ! [rires]
>
> *Mais si il est en extra, en fait, vous n'êtes jamais à l'abri de savoir que, pour la semaine d'après, il ne soit plus là.. ?*
>
> Y: Ah oui oui, il anticipe toujours, il me le dit. Par exemple, voyez, il sera là la deuxième semaine d'Octobre, pour les vacances. Il m'a demandé : « moi j'en ai besoin ». La dernière semaine. (HCR-1)

> Le fait de faire des contrats extras, ça leur permet, eux, de pouvoir dire « écoute, ce soir, je suis pas là », et ils n'ont pas besoin de justification, vu qu'ils sont en extra. Et moi, ça m'arrive de me retrouver en galère, parce que, par exemple, Clément, lui, il peut ni travailler le lundi soir, ni travailler le mercredi soir, parce qu'avant, il a théâtre... Et donc oui, ça peut m'arriver de me retrouver en galère, et c'est pour ça, du coup, que j'ai même rajouté des gens sur mon emploi du temps. Tu vois, Angèle, elle n'était pas là du tout, avant, mais à cause de personnes qui me disent au dernier moment « je peux pas, parce que j'ai si, ou j'ai ça », et ben, j'ai été obligée d'embaucher des gens au pif. Mais c'est des gens que t'embauches, tu leur dis « bon, ben, vous serez peut-être là jamais, ou peut-être là tout le temps »... Donc, ça m'oblige à leur donner des heures, tu vois ? Parce que si Angèle, je l'appelle et je lui dis « écoute, j'ai besoin de toi parce que je suis en galère », je recrute un peu mais qu'en fait, finalement, je ne lui donne que 6h par semaine, elle, elle peut faire autre chose. Moi je suis forcée d'étaler mes heures pour en donner à tout le monde, pour être sûre que la personne reste. (HCR-16)

Cette adaptabilité des horaires ne se limite pas aux rythmes hebdomadaires, elle peut s'appliquer à des temporalités plus longues, tant que les conditions d'études le permettent. Prenons le cas des étudiants serveurs pour les traiteurs. Les étudiants font partie de ce que l'un de nos interlocuteurs nomme la « seconde équipe », c'est-à-dire les serveurs sous les ordres des maîtres d'hôtel, eux aussi en extra et relevant plutôt de la figure précédente. Dans ces secondes équipes, les étudiants côtoient d'ailleurs des personnes salariées dans d'autres établissements venant faire des extra pour obtenir un complément de salaire.

> *Ces gens qui sont dans la seconde équipe, il y en a qui peuvent rester qu'en seconde équipe pendant des années et des années ? C'est possible ?*
>
> Oui oui, c'est possible. Ça arrive pas tant que ça, parce qu'en fait, c'est des gens qui font autre chose après.
>
> *Donc en fait, ils restent peu de temps chez vous ?*
>
> Oui.
>
> *C'est quoi à peu-près ?*
>
> Ben, par exemple, le temps de leurs études… 1 ans, 2ans... Et après ils s'en vont beaucoup : il y en a qui partent à l'étranger, dans le cadre de leurs études justement, qui veulent apprendre à parler anglais, voilà. Donc ils partent au Canada, Angleterre... Ils font, mettons, le BTS ici, ils font la licence ailleurs. Ça nous est

> arrivé l'année dernière avec les BTS. Ils ont fait le BTS ici, mais ils vont faire la licence à Biarritz, Cannes... Voilà, et ceux-là, on les a perdus hein. Ils étaient bien mais ils restent pas vraiment très très longtemps en fait parce-que de toutes façons, ce sera pas leur métier plus tard, c'est des gens qui font ça, c'est des tremplins pour autre chose. (HCR-5)

Les étudiants sont également surreprésentés parmi les CDD de moins d'un mois effectués pour un motif saisonnier. Ce recours est particulièrement massif dans les grands établissements franchisés de la restauration rapide, il est certainement l'exemple le plus poussé d'une utilisation des contrats courts comme outil de flexibilité de la main-d'œuvre. À l'aide de tableaux de bord et de calculs prévisionnels, les managers estiment pour chaque période les variations de leurs besoins d'équipiers et, lorsque les avenants en interne ne suffisent pas (en particulier durant les périodes de congés), la disponibilité des étudiants apparaît comme un levier tout à fait adapté pour compléter leurs équipes afin de rester dans le cadre de leurs objectifs de performance.

Enfin, le statut d'étudiant a vocation à être transitoire, borné par la fin de la période de formation. Cette période est de moins en moins souvent rectiligne, notamment en termes de lieu de résidence : les mobilités étudiantes sont de plus en plus fréquentes, en partie pour du fait de la division de plus en plus poussée des spécialités de formation dans un contexte de marchés scolaires concurrentiels. Ainsi, plus est importante la part d'étudiants dans une équipe et plus celle-ci sera difficile à stabiliser à moyen terme, du fait que les étudiants eux-mêmes ne sont pas uniformément demandeurs de CDI pour les emplois occupés le temps de leurs études. Rappelons que l'entretien HCR-16 a été mené auprès de la manageuse d'un bar de centre-ville dont la quasi-totalité de l'équipe est composée d'extras. La plupart sont étudiants, ce qui s'avère un choix stratégique de la direction afin de faciliter la gestion du *turn-over* provoqué par les réguliers départs des salariés réguliers :

> Si tu veux, le fait que ce soient pas des gens de la restauration, tu vois, les petits contrats, font que Charlotte, par exemple, qui est en dernière année de master, l'année prochaine, elle sera peut-être pas barmaid ici, tu vois. Et vu qu'on a plein de gens comme ça, qui font des études à côté, tu as quand même beaucoup de chances que l'année prochaine, ils ne soient pas là. Qu'ils soient partis à l'étranger, qu'ils soient partis... Charlotte, l'année dernière, avant d'être là, elle était en Argentine, en Erasmus. Donc tu vois, il y a plein de conditions qui font que ouais, souvent, ça bouge pas mal. (HCR-16)

La mobilisation et l'intégration de cette deuxième figure typique de salarié en contrats courts reposent ainsi sur un contrat salarial disponibilité contre flexibilité. Employeurs et salariés s'accordent ici autour de l'adaptation des sollicitations aux contraintes du candidat, en l'échange de quoi celui-ci accepte des conditions de travail difficiles (rémunération peu élevée, possibilité de changer d'horaires, être sollicité à la dernière minute, etc.). Ces conditions de travail favorisent en outre le *turn-over*, que les recruteurs peuvent traiter en sollicitant de nouveau les canaux leur donnant accès à des étudiants désireux de travailler. Cette deuxième figure apparaît ainsi comme un instrument de flexibilité dans la gestion des ressources humaines des établissements le plus souvent positionnés du côté du pôle commercial du HCR. Avec la figure suivante, nous allons voir que la disponibilité est moins négociée mais plus posée comme une exigence, de même que la flexibilité apparaît comme une contrainte plus souvent imposée aux salariés en contrats courts.

2.3.3 Les fragilisés en recherche d'un complément de subsistance

Le marché des contrats courts compte aussi des candidats aux profils plus fragiles économiquement, peu diplômés, en situation administrative parfois menacée : y circulent plus ou moins durablement des femmes et des mères isolées, des jeunes sans formation, des étrangers ou personnes d'origine étrangère peu qualifiés (parfois selon les nomenclatures hexagonales ne

reconnaissant pas les expériences pré-migratoires), mais aussi des salariés dont le revenu principal ne suffit pas à la subsistance de leur foyer ou encore des étrangers confrontés au renouvellement de leur titre de séjour, etc. Pour ces candidats, le contrat court semble recherché tant pour la subsistance économique à court terme que pour se faire connaître auprès d'employeurs dans l'espoir d'une embauche plus durable espérée. Ces espoirs sont étayés par des utilisations du contrat court pour tester des candidats avant de leur proposer un CDI.

Deux sous profils sont perceptibles : des personnes salariées par ailleurs, cherchant un complément financier ; des femmes aux faibles ressources, souvent isolées et/ou d'origine étrangère, cantonnées aux emplois précaires. Dans nos entretiens, les premiers se distribuent plutôt parmi les équipes de traiteurs, en raison des sollicitations effectuées généralement les week-ends, et quelquefois dans des débits de boisson ou restaurants sur des évènements particuliers. Les secondes se concentrent fortement dans les services de chambre des hôtels.

Dans les deux cas, de la disponibilité négociée telle que nous l'avons vue pour les étudiants, nous passons à une mise à disposition de la part du candidat en vue de se saisir d'un maximum de sollicitations et, ainsi, de se maintenir dans le vivier de l'employeur. Le contrat court est ici pour l'établissement un instrument de flexibilité du travail non qualifié. Les stratégies de GRH qui se donnent à voir suscitent la formation de viviers et génèrent des rapports sociaux de subordination, phénomène beaucoup plus marqué dans le cas des femmes de chambres.

Concernant les salariés en recherche d'un complément financier, il apparaît nettement que le développement des contrats courts s'adosse à une précarisation des conditions de vie. Ces candidats activent leurs réseaux et se mettent en position de saisir des opportunités pour atténuer une fragilité économique dont ils ne parviennent à s'extraire avec leur seul emploi principal.

Dans le point consacré aux difficultés dans les territoires ruraux, nous avions pris connaissance du profil d'Asma, extra régulière pour le traiteur HCR-9 : celle-ci incarne tout à fait ce profil d'une travailleuse confrontée à un différentiel trop important entre ses charges et son salaire. Bien qu'occupant la semaine un poste de direction dans le secteur médico-social, elle est venue trouver notre enquêté pour négocier d'intégrer son vivier. Elle est depuis un extra régulier, mobilisée à raison de deux week-ends par mois. Pour ce traiteur c'est une aubaine car la constitution d'un vivier stable lui est parfois compliquée dans son territoire rural. Si la fidélisation passe notamment par la capacité de l'employeur à solliciter son vivier, la condition économique de cette extra génère une posture en forte demande de ces sollicitations. S'établit ainsi un rapport employeur – salariée noué autour d'une disponibilité complète sur des créneaux bien définis. L'extra régulière se présente dans le discours de cet employeur comme un membre à part entière de son organisation :

> Asma, en fait, elle est dans un ASEI, elle a un crédit voiture, un crédit maison, elle a son mec qui se barre, elle veut garder la maison, elle a un crédit maison d'au moins 800e, je crois... Donc elle vient chez nous travailler pour au moins 400, 500e. L'ASEI, elle en est directrice, effectivement, mais je crois qu'elle plafonne à 1650e. Elle a 3 gosses à élever... (…) Asma, elle le fait à 40 ans, parce qu'elle a décidé de racheter la part de son mari, de la maison, et donc, voilà, faut qu'elle bosse. (…) Même malade, ça lui fait pas une raison pour pas venir. Elle m'a jamais dit non. (…) Elle arrête le basket, parce que elle, elle a décidé qu'elle voulait travailler plus chez nous. C'est parce qu'elle en besoin, faut pas rêver !Faouzia [la sœur d'Asma], c'est pareil. (HCR-9)

Au-delà de cet exemple précis, notre enquête nous amène à relever, parmi les équipes de serveurs chez les traiteurs et dans les bars, la présence de salariés officiant la semaine ou en journée dans des secteurs hors HCR, souvent comme employés à temps partiel, parfois à temps plein, qui sollicitent des établissements pour gagner en stabilité économique.

> J'en ai un, il travaille chez ChronoDrive, il vient chez nous pour se faire un complément. (HCR-5)

> Clément, il est animateur en école primaire. Mais il a ses cours de théâtre à payer entre autres… (HCR-16)

> Quand il faut des grosses équipes, on a des possibilités avec des gens qui ont déjà travaillé avec nous, qui bossent bien, même si ce n'est pas leur métier à l'origine. Ils peuvent travailler dans des supermarchés, des services de téléphone. C'est pas le gros de nos équipes mais il y en a quand même. (HCR-15)

> Alors souvent, c'est des gens qui ont un autre emploi à côté, et qu'on sollicite à ces moments-là. Surtout que ça se passe souvent le week-end, voilà. (…) J'en ai deux, ils ont tous les deux un boulot à temps plein, pas de problèmes. Et quand ils sont disponibles, il n'y a pas de problèmes, ils viennent donner un coup de main. (HCR-18)

Plus la situation de la personne est fragile et plus il sera probable qu'elle se rende disponible pour effectuer des prestations en contrats courts. Le dernier verbatim de la série ci-dessus provient d'un patron de bar en zone rurale pour qui la plupart des extras sont sollicités face à un surcroît d'activités lors d'évènements locaux. Il n'apparait donc pas étonnant que ce soit ce type de recours qui fournisse l'exemple de profils les moins décrits sur le registre du besoin économique.

Ce registre du besoin déclencheur de la disponibilité est par contre beaucoup plus présent à propos des femmes de chambre dans l'hôtellerie. Un extrait du directeur d'hôtel HCR-11 illustre bien le profil de ces extras régulières, aux postures de disponibilité totale en vue d'entrer dans une hypothétique file d'attente pour un CDI. Encore une fois, nos données ne nous permettent pas de nous prononcer au sujet des rationalités de ces travailleuses, mais une hypothèse semble envisageable selon laquelle plus le contrat d'extra concerne des postes peu qualifiés (ce qui est une forte part des cas observés dans le HCR) et plus le contrat court apparaîtrait comme une planche de salut pour des travailleurs pauvres en quête d'un regain de stabilité[33], sans pour autant que ces contrats à la fréquence incertaine ne leur permettent de s'extirper durablement de leur situation :

> *Vous savez ce qu'elles font, en dehors : d'autres contrats de travail à côté, un CDI ailleurs ? Est-ce que Marcia* [une femme d'origine étrangère de 56 ans, rompue aux emplois non qualifiés]*par exemple ne travaille que dans l'hôtellerie ?*
>
> Non non, elle ne travaille que dans l'hôtellerie. Si, elle a travaillé, un petit peu, dans la restauration, mais.. Non, c'est une personne qui... Elle, en l'occurrence, on sait qu'elle attend qu'on l'appelle, quoi. C'est-à-dire qu'on l'appelle la veille pour le lendemain parce qu'on a pris 10 réservations, elle sera disponible, elle va venir, elle attend. Elle est venue nous voir, enfin, elle a vu la gouvernante en lui disant « s'il y a un contrat, j'aimerais... ». Pourtant, c'est quelqu'un qui a 56 ans. Dans la logique des choses, on n'embauche pas quelqu'un de 56 ans. En tout cas, pas en CDI. Moi, ça ne me dérange pas, au contraire.
>
> *Elle vous a dit « s'il y a un CDI, je veux bien » ?*
>
> Oui.
>
> *OK. Alors, qu'est-ce qui permet le déclenchement d'un CDI ?*
>
> Ah mais si j'ai quelqu'un qui démissionne, si j'ai quelqu'un que je licencie, pour x ou y raison. Et donc, du coup, hop, j'ai une case qui se libère.
>
> *D'accord. Donc, elle, 56 ans, et les autres, c'est quoi comme profils ? En âge, et si vous savez ce qu'elles font à côté... ?*
>
> Fatimah, c'est une mère au foyer, qui, pareil, veut pas non plus travailler 39 heures, mais elle a besoin de travailler un petit peu, qui a... 3 enfants, je crois. Zawady, c'est pareil, elle a 3 enfants, un parcours un peu compliqué, avec un mari un peu space... Un enfant qui ne voit pas régulièrement son père, donc des fois, elle est bloquée... Donc, on connaît. On les connaît. (HCR-11)

Avec le nettoyage des locaux, la garde d'enfants ou l'aide à domicile, le service de chambre dans les hôtels fait partie des activités assignées à grand nombre de femmes fragilisées sur le marché du

[33] Les métiers les moins qualifiés de l'aide à domicile apparaissent également propices à générer une mise à disposition, parfois poussée à l'extrême, des travailleurs les plus fragiles sur le marché.

travail français (Chaïb, 2004 ; Jolly, Lainé et Breem, 2012 ; Merckling, 2015). La pénibilité du métier et les faibles niveaux de rémunération participent d'un *turn-over* et d'un taux d'absences comparables à ce que l'on peut observer dans le secteur de l'aide à domicile. Notre enquête permet de repérer que le remplacement de ces personnels par des contrats courts ne déstabilise pas la sociologie de ce groupe professionnel, bien au contraire. Les directeurs d'hôtels et les gouvernantes qui recrutent s'appuient bien souvent sur les réseaux personnels de leurs salariées, ce qui a logiquement pour effet une homogénéisation des profils économiques et sociaux des personnels de chambre. Il y aurait donc un continuum de précarité entre les personnels de ménage salariées des hôtels et celles qui y interviennent en contrat court lorsqu'il s'agit de remplacer quelqu'un.

Se dévoile en fait un parcours professionnel typique des femmes précaires dans le secteur de l'hôtellerie. Celui-ci partirait du travail non déclaré, pour ensuite passer aux contrats courts, jusqu'à ce qu'une place se libère en CDI et enfin, mais cela est très rare, une promotion vers un poste de responsable d'équipe de nettoyage ou de gouvernante. Les femmes de chambre en CDI sont en effet très souvent d'anciennes salariées en contrats courts que les employeurs ont réussi à fidéliser jusqu'à ce qu'une place se libère à la suite d'une défection. Cependant, comme nous l'avons vu aussi, la fragilité économique de ces femmes les pousse à démultiplier les engagements auprès de divers employeurs, en vue d'augmenter leurs chances de se voir proposer un CDI ou d'accéder à des CDD aux durées plus longues.

> Ces deux extras travaillent régulièrement avec d'autres hôtels du centre-ville. (…) Ça tourne régulièrement. En général tous les 6, 7 mois ça change. Quand les dames travaillent bien et qu'on a des longues maladies ou des congés maternité on les prend en remplacement. Et comme elles travaillent aussi ailleurs, on peut pas les avoir tout le temps. (HCR-13)

La mise à disposition de leur force de travail apparaît finalement comme la principale ressource de cette catégorie de travailleuses. La disponibilité est le critère central d'entrée et de maintien dans la liste des candidats potentiels au contrat court :

> *Imaginons, vous me recevez pour un entretien, on ne se connaît pas... Qu'est-ce que vous allez me demander ?*
>
> Je vais vous demander où vous habitez, combien vous avez d'enfants, comment vous les faites garder, s'il y a de jeunes enfants... Quels sont vos jours de disponibilités, aussi, parce qu'il y en a qui sont libres 2h par jour, ou etc... Et puis voilà, qu'est-ce qu'elles ont déjà fait, est-ce qu'elles ont tenu des maisons, est-ce qu'elles ont... Voilà, et puis souvent, je prends à l'essai une journée pour voir comment ça se passe. (HCR-Explo-5)

> On l'a appelée 1 fois, 2 fois, 3 fois, et la 3ème fois où elle nous répond pas, on considère qu'elle n'est plus à même de venir travailler ici, du coup. (HCR-11)

Sans généraliser cela à tous les salariés en contrats courts concernés, une différence entre les travailleuses précaires de l'hôtellerie et les extras ponctuels salariés ailleurs se situe peut-être au niveau de la précarité vécue et des ressources courantes pour l'affronter. Dans le cas des salariés en recherche de complément, les salaires réguliers sont faibles mais cumulés avec le contrat court. Dans le cas des femmes en situation économique fragile dans l'hôtellerie, c'est la multiplication des contrats courts qui fournirait la principale ressource matérielle. L'incertitude est alors très forte, ce qui pousse à se mettre en position de répondre autant que possible aux propositions des employeurs. Ainsi, ces salariées en contrats courts nous semblent-elles prises dans un rapport salarial d'assujettissement. Cela apparaît largement déterminé par l'étroitesse des possibilités de déplacements sur le marché du travail que connaissent ces femmes, particulièrement celles d'origine étrangère. Leur concentration autour de quelques métiers renforce la concurrence dans l'accès aux places, les employeurs pouvant très rapidement ne plus les solliciter et les remplacer par une autre candidate dont la situation sera passablement similaire. En somme, la précarité de ces travailleuses apparaît comme une ressource pour les employeurs lorsqu'émergent des besoins de contrats courts.

Ainsi, dans le même mouvement que le travail non déclaré n'a plus seulement vocation à améliorer le quotidien par un complément financier, il apparaît aussi désormais au cœur d'une véritable économie de survie quand il est la principale ressource monétaire d'une personne, voire du foyer (Weber, 2008). Une part des usages de contrats courts pourrait ainsi être imputée à des dynamiques économiques et sociales bien plus profondes, affectant des catégories de travailleurs peu protégés et proches, voire déjà en situation de précarité.

Ici encore, les enquêtés ne nous ont pas révélé de variations profondes de leurs modèles de gestion au cours des dernières années pouvant expliquer l'accroissement des contrats courts. En revanche, si l'évolution à la hausse n'est pas attestée par les enquêtés, l'ancrage du recours à cette catégorie des « fragilisés » semble assez forte dans les hôtels et pourrait se développer auprès des salariés en recherche de complément, corrélativement à des dynamiques conjoncturelles fragilisantes touchant jusqu'aux classes moyennes (Chauvel, 2014, 2016).

La prochaine figure n'est pas très éloignée de celle-ci, à la différence qu'elle présente un rapport au travail apparemment plus empreint de stratégies liées aux indemnisations. Pour les employeurs, c'est alors une catégorie dont la fiabilité est moindre par rapport à celle que nous venons de voir.

2.3.4 Les permittents qui limitent volontairement leurs heures

La permittence est une notion importante pour notre sujet bien que non stabilisée[34]. On peut définir les permittents comme des salariés faisant l'objet de pratiques intensives de réembauches en contrats courts auprès d'un nombre restreint d'employeurs, tout en restant inscrits comme demandeurs d'emploi. Il s'agit d'explorer ici dans quelle mesure cette permittence peut relever d'une stratégie pour certains salariés en CDD courts : s'intégrer dans des relations intermittentes mais suivies avec quelques organisations tout en bénéficiant d'allocations chômage. Cette figure de salariés combinant à dessein activité réduite et prestations a pris corps dans plusieurs discours de recruteurs. Dans la majorité des cas, ces discours relèvent d'un registre très négatif. Il s'agit, selon eux, d'un véritable frein à l'embauche en CDI qui les contraint à se rabattre sur des CDD parce qu'ils n'ont pas d'autre solution de recrutement :

> Travailler ça les intéresse plus on dirait. J'ai 62 ans et je fais plus de 50 heures par semaine, je travaille 6 jours sur 7 et je suis en forme. Les jeunes, tout ce qu'ils veulent c'est la paye, pas le travail. Ou alors juste assez pour toucher des aides. Ils calculent, ils comptent de qu'ils doivent travailler et vont surtout pas faire plus… ils préfèrent rester au chômage, trainer, je sais pas quoi…(HCR-19)

Le directeur de l'hôtel HCR-11 oppose cette figure à celle du point précédent. Il y voit une contrainte pesant sur sa gestion des contrats courts, l'obligeant à élargir son vivier pour ne pas essuyer de refus à ses propositions :

> Alors... Je vais vous donner ce que je pense... Ça dépend des personnes. Vous avez des personnes, qui, aujourd'hui, sont pas dans « je veux des prestations et en même temps, travailler », donc cumuler, et en fait, en travaillant le moins possible, arriver à toucher un salaire, entre guillemets, raisonnable. Je le mets entre guillemets. Et puis vous avez des personnes qui, parce qu'elles sont mal renseignées, parce que c'est pas non

[34] Document « *Développement des contrats de travail de courte durée* », intégré au dossier de négociation « *Diagnostic sur le marché du travail et l'Assurance chômage* », Septembre 2018. Accessible au lien suivant : www.unedic.org/publications/diagnostic-sur-le-marche-du-travail-et-lassurance-chomage

plus dans leur état d'esprit de chercher, absolument, à avoir... Pour elles, c'est « je veux travailler », et du coup, elles s'en sortent pas très bien avec des contrats d'extras, donc c'est pour ça qu'elles veulent un CDI. Et voilà. Et aujourd'hui, vous avez ces 2 populations. Moi j'ai des gens, qui, aujourd'hui, quand je leur propose un contrat à durée indéterminée, m'ont dit « non, ça ne m'intéresse pas », ou viennent me voir en me disant « non, attendez, là je peux plus travailler parce que j'ai fait trop d'heures ».

C'est quoi ce plafond d'heures ? Vous savez comment ça se passe ?

Alors, pour une extra, c'est un certain nombre, je vais vous dire un certain nombre parce que je m'en rappelle plus bien... Mais c'est un certain nombre d'heures au trimestre, ou de jours, au trimestre, je sais plus...

C'est 60 jours, je crois...

Oui… voilà… Et alors là je ne peux pas dépasser, parce qu'au-delà de ça, c'est considéré comme étant un CDI. Enfin, en tout cas, la personne peut nous dire « attention, vous devriez me prendre en tant que CDI », voilà. (HCR-11)

Les entretiens menés dans le secteur HCR font ressortir la surreprésentation des emplois non qualifiés parmi les recrutements en contrats courts. Des emplois souvent caractérisés par un fort *turn over* en raison de leurs difficiles conditions de travail et de leur faible niveau de rémunération. Des emplois qui correspondent aussi à des besoins discontinus et des variations d'activité, ne pouvant se substituer à un CDI pour les employeurs qui justifient ainsi le contrat court. Ce qui amène à se poser la question de l'usage stratégique de ces contrats courts, en appui sur le dispositif activité réduite. Cet usage stratégique peut être abordé à partir des trajectoires salariées en vue d'identifier les rationalités en œuvre[35]. Dans le cadre de notre recherche, ce sont les employeurs qui ont mis au jour de telles stratégies. Notre enquête a révélé un cas d'une telle stratégie, reposant sur un accord entre la responsable d'hôtel et une partie de son vivier d'extras récurrentes. L'objectif pour cette directrice d'établissement est de conserver ces « bons » éléments. Ceci montre que la disponibilité peut être une ressource à la négociation dans certaines situations où le recruteur connaît des difficultés pour embaucher :

j'ai des extras qui sont très anciennes aussi, mais... Moi, comme je vous dis, mon rêve serait de faire 3 temps-partiels annualisés, et voilà. Ça me simplifierait beaucoup la vie.

Ça fait combien de temps que vous les avez ?

Il y en a, ça fait 8 ans !

Et alors, ces extras, elles peuvent pas s'en sortir en ne travaillant que chez vous en extra, j'imagine ?

Si, parce qu'elles prennent le chômage en plus, et puis, il y en a beaucoup qui ne veulent pas travailler à plein-temps, hein. Elles ont toutes un mari, c'est le complément de salaire, ça leur convient bien.

Et elles ne travaillent que chez vous ?

Je pense. (HCR-Explo-5)

En dehors de ce cas et de HCR-11, également un hôtel, le dispositif d'activité réduite n'est finalement que très peu mentionné à propos de candidats retenus dans le HCR. S'il est abordé c'est surtout comme un frein à l'embauche dans des structures qui privilégient le CDI. Dans les secteurs pratiquant intensivement la réembauche de personnes n'ayant pas d'autres activité salariée à côté,

[35] Cette hypothèse a été travaillée par Pauline Gonthier et Klara Vinceneux (2017) : le dispositif permet-il de favoriser la présence d'une main-d'œuvre intermittente, dont le coût employeur serait réduit par rapport à l'embauche en CDI ? Leurs conclusions se sont avérées très nuancées : « *Si certaines trajectoires en activité réduite observées dans nos données pourraient effectivement correspondre à une succession de contrats très courts, reflétant la mise en œuvre d'une éventuelle stratégie, ces trajectoires restent quantitativement marginales puisqu'elles ne concernent, tout au plus, que 6 % des individus de notre échantillon (94 000 personnes environ), réalisant 15 % de l'ensemble des mois d'activité réduite observés* ».

les traiteurs en premier lieu, il apparaît difficile d'estimer la portée d'un tel phénomène sans pouvoir s'appuyer sur des discours de candidats.

En l'état, nos données ne peuvent que conduire à l'intuition que la permittence dans le HCR est sinon réduite, du moins circonscrite à certains sous-secteurs. Le fait de ne la voir incarnée que dans les hôtels soulève toutefois quelques interrogations à propos d'une éventuelle relation entre la qualité des emplois proposés et ce type de stratégie. Plusieurs travaux s'accordent sur le fait qu'un de leviers de recrutement dans les services dédiés au ménage dans les hôtels est le faible degré d'information et de maitrise de la langue des candidates, faisant des immigrées illettrées des « cibles » privilégiées des recruteurs (Merckling, 2011 ; Puech, 2006). Ceci atteste de difficultés de recrutement sur ces postes non qualifiés mais relatifs à un service dont ne peut que très difficilement se passer un établissement hôtelier[36]. La dépendance de ces recruteurs aux entourages de leurs salariées irait dans le même sens. Aussi, des situations telles que celle décrite dans le précédent verbatim pourraient soutenir l'hypothèse selon laquelle le cumul entre le dispositif activité réduite et les contrats courts découlerait d'une négociation entre employeur et candidats, encore une fois autour de la disponibilité des candidates mais cette fois-ci en redonnant une relative marge de négociation aux salariées face à des employeurs peinant pour recruter sur des postes aux conditions de travail si peu attractives :

> Mais on va essayer d'avoir le moins d'extras possible, parce que c'est compliqué à gérer, les extras.
>
> *C'est-à-dire ?*
>
> C'est-à-dire que... Ce que je vous disais au tout début, c'est dans un sens comme dans l'autre. Les gens peuvent venir ou ne pas venir. On peut les appeler ou ne pas les appeler. La plupart du temps, c'est nous qui leur courrons après. Parce qu'ils sont fatigués, parce qu'ils ont envie de partir en vacances, parce que... Voilà, parce qu'ils ne sont pas tenus par un contrat. Même quand ils sont tenus, aujourd'hui, c'est compliqué, donc quand ils sont pas tenus, laissez-moi vous dire que... C'est compliqué.
>
> *C'est pour ça qu'elle est en tête, en fait : parce que, elle, d'après ce que vous m'avez raconté, Baptista, c'est quelqu'un qui est super dispo pour pouvoir bosser ?*
>
> Non, alors, au contraire, non. Parce que là, il y a une liste, puis au fur et à mesure que les gens annulent, poum poum poum, je fais remonter ma liste... Mais si elle, elle est toujours bien, que tout se passe bien, et qu'elle est disponible et que... Il n'y a pas de soucis. Et puis, c'est toujours pareil, je pense qu'on a un peu oublié ce côté où, même si ça paraît très choquant ce que je vais dire, où il y a un employeur, il y a un employé. Quand on a envie de chercher du boulot, on va voir son employeur, on lui dit « voilà, je suis disponible, j'ai envie de travailler, je suis là, quoi ! », et c'est, à la limite, nous, maintenant, qui devons nous mettre à genoux en disant « excusez-moi, vous voulez bien travailler aujourd'hui ? »... C'est pas tout à fait comme ça que... Moi, je considère que c'est pas tout à fait comme ça que ça doit se passer. (HCR-11)

Cette dernière figure repérée dans le HCR se retrouvera dans l'analyse du sous-secteur de l'aide à domicile où elle est apparue de façon bien plus récurrente. Dans le cas du HCR, si marginale soit-elle dans notre corpus, elle présente toutefois l'intérêt de conforter l'idée selon laquelle le recours aux contrats courts met en jeu une pluralité de rapports salariaux entre recruteurs et candidats. Offreurs et demandeurs de contrats courts échangent en effet de manières différentes selon le degré de pression qui s'exerce sur les établissements au niveau des compétences et de la disponibilité de la main-d'œuvre dont ils ont besoin.

[36] Un enquêté nous explique toutefois avoir observé de récents établissements proposer des tarifs gradués selon le choix d'avoir sa chambre nettoyée chaque jour ou non. Ce qui peut s'avérer une stratégie de baisse des tarifs et entrainer plus de flexibilité sur les personnels de chambre.

2.4 Conclusions à propos du HCR

Pour conclure cette partie consacrée au HCR, nous synthétiserons nos résultats autour de deux questions : que font les organisations des contrats courts ? Que nous disent les contrats courts des organisations ? Nous reviendrons ensuite sur la thématique du travail non déclaré et terminerons par un retour sur la question initiale du projet, à savoir l'explosion des contrats courts.

L'usage des contrats courts se rapporte à des besoins temporaires de main-d'œuvre dans le HCR. Il s'inscrit dans des stratégies d'établissement et des modalités de gestion de leur main-d'œuvre. Il est un outil de flexibilité du travail en vue de maitriser les coûts de main-d'œuvre ; ou alors d'amortissement d'une tension sur le personnel en CDI lorsque ce dernier est mis en tension par des absences ou des montées en charge imprévues. Quand il s'agit de soutenir la flexibilité de la main-d'œuvre, le contrat court est généralement associé à une gestion de la main-d'œuvre par la polyvalence. Dans ce cas, le contrat court renvoie bien souvent à une problématique quantitative des effectifs présents, alors que l'utilisation en vue d'amortir la tension sur les personnels dévoile aussi régulièrement une localisation de la tension sur certains postes clés liés à des compétences spécifiques. Ainsi, le recours aux contrats courts dans le HCR se partage entre des besoins globaux de personnels ou des besoins précis de compétences. Ces deux problématiques ne sont pas nécessairement exclusives mais les usages des contrats courts présentent l'intérêt de cibler des modes de gestion du personnel spécifiques aux postes concernés par ces CDD de moins d'un mois.

Nous avons ensuite vu que ces problématiques se traduisent par des volumes de contrats courts variables selon les structures et que leur résolution en appelle à des procédures de recrutement cadrées par des logiques distinctes : professionnelle quand il s'agit de privilégier la compétence ; commerciale quand il s'agit surtout de trouver un candidat disponible et disposé à remplir une fonction peu qualifiée. Nous reprenons ici la partition du HCR proposée par Sylvie Monchatre (2018). Ces exigences de compétences et de disponibilités peuvent être combinées, en particulier chez les traiteurs et dans la restauration traditionnelle. L'une peut aussi prévaloir sur l'autre au regard des besoins de l'organisation : la disponibilité est au cœur du recrutement dans les établissements franchisés de la restauration rapide ou dans l'hôtellerie. Lorsqu'elles ne peuvent être combinées, le recruteur est confronté à un dilemme : soit il recrute sans assurance de la capacité du candidat à être opérationnel, risque que peuvent prendre certains traiteurs sur une prestation et pratique plus courante dans les bars reposant sur des contrats étudiants ; soit il se prive de recruter et se voit forcé de répartir la charge sur les personnels restants, pratique courante dans la restauration traditionnelle.

Les décisions effectuées face à ce dilemme nous semblent révélatrices des logiques métiers ou commerciales suivies par les établissements. Lorsque la logique métier l'emporte, la gestion du vivier est centrale pour stabiliser un répertoire de contacts compétents suffisamment conséquents afin d'optimiser les chances d'y trouver un candidat disponible pour le contrat court. Lorsque la logique commerciale est dominante, la gestion des viviers s'effectue par la multiplication des canaux en vue d'accéder au plus grand nombre possible de candidats, parmi lesquels seront éventuellement effectuées des opérations d'évaluation d'un degré minimal de compétences, parfois opérées dans les premières heures suivant l'entrée dans l'établissement. Ainsi, les contrats courts apparaissent-ils comme des éléments de renforçant les logiques professionnelles suivies par les employeurs.

La gestion des viviers est apparue comme une activité de GRH à part entière dans les organisations les plus consommatrices de contrats courts. Chez les traiteurs ou les franchises de la restauration rapide, l'intense contractualisation de CDD d'usage ou de CDD saisonniers s'effectue de façon très rationalisée. Le recrutement suit des procédures réduites à leur minimum chez les traiteurs car contraintes par une exigence de réactivité ; il s'inscrit dans une gestion planificatrice de la main-d'œuvre chez les franchises de la restauration rapide, qui visent à anticiper au maximum les besoins de main-d'œuvre selon des objectifs commerciaux fixés. Dans les autres établissements, la

constitution et la gestion du vivier renvoient très fortement à l'inscription des recruteurs dans des réseaux sociaux professionnels.

Plus généralement, du point de vue du processus de recrutement en contrats courts, une gradation semble s'opérer depuis les établissements indépendants relevant d'une combinaison domestique (Bentabet & al., 1999) jusqu'aux organisations liées par l'enseigne ou l'appartenance à une chaîne ou une franchise. D'un côté, les recrutements s'encastrent fortement dans les relations sociales à l'intérieur du secteur professionnel, de l'autre c'est vers le marché du travail que les recruteurs se tournent. Cette gradation nous semble dessiner un progressif continuum entre les pôles professionnel et commercial. S'appuyant sur leur expérience à la fois territoriale et sectorielle, les responsables d'établissements indépendants cherchent à éviter toute forme de dépendance au marché (notamment le tout-venant de candidats hors secteur) ainsi que les intermédiaires extérieurs qui n'auraient selon eux qu'une faible connaissance de leurs contraintes quotidiennes. De plus, les garanties de compétences dans le HCR en appellent à des objectivations émises depuis l'intérieur de la profession, depuis la possession d'une qualification reconnue par les professionnels jusqu'à la recommandation de la part d'acteurs significatifs du métier. On note alors que cette nécessaire validation par la profession se relâche à mesure que l'on s'approche du pôle commercial, jusqu'au cas le plus poussé des franchises de la restauration rapide qui peuvent déléguer une part de leur recrutement à Pôle emploi ou, dans une relative moindre mesure, certains établissements en mandats de gestion pour une chaîne qui voient leurs processus de recrutement cadrés par les prescriptions et exigences administratives et comptables de leur centre de décision.

Que nous disent les recours aux contrats courts des organisations du HCR qui les mobilisent ? Le premier résultat est qu'il existe d'inégales capacités de recours aux contrats courts, tenant à des ressources à la fois organisationnelles, territoriales mais aussi structurelles comme par exemple la densité des candidats disponibles selon les postes recherchés. Les cas issus des territoires ruraux se sont avérés de ce point de vue exemplaires de l'achoppement de contraintes pesant non seulement sur leurs capacités à recruter en contrats courts, mais aussi plus généralement sur leurs possibilités de recrutement sur tout type de contrats.

L'analyse des contrats courts met également en lumière des dynamiques plus profondes de gestion de la main-d'œuvre et de leurs effets. Les établissements de grande taille franchisés de la restauration rapide nous sont par exemple apparus représentatifs de l'articulation des contrats courts avec un modèle général de gestion de l'entreprise. Le recours au contrat court n'y est pas du tout un instrument temporaire de réponse à des situations d'urgence ou d'imprévus : c'est un levier d'extension saisonnier de la masse salariale pour ajuster la capacité productive aux objectifs de rentabilité déterminés par le groupe au regard de la situation de l'établissement. Dans ces établissements franchisés, le processus de recrutement en contrats courts ne représente pas une contrainte spécifique dans la mesure où il se confond avec des procédures continuelles de recrutement. Du recrutement à l'intégration du salarié en contrat court, l'analyse permet de saisir comment les organisations interagissent avec leur environnement humain. La place des femmes de chambre en contrats courts dans l'hôtellerie a été abordée sous plusieurs angles dans ce rapport, avec comme point de convergence le bénéfice en termes de disponibilités que les employeurs du secteur peuvent tirer de salariées en situation de précarité sociale et économique.

Les modalités d'usage des contrats courts donnent à voir des logiques employeurs très distinctes. Du côté du pôle professionnel, le contrat court est d'abord utilisé pour solliciter des compétences précises. Il contribue à la division technique et sociale du travail en distinguant la spécialisation technique des candidats qualifiés et expérimentés. À l'inverse, dans le pôle commercial, le contrat court concerne des postes peu ou pas qualifiés. Dans ces organisations, sa mobilisation serait en adéquation avec l'absence d'exigence de qualification, dans la mesure où quasiment aucune exigence de qualification n'émerge en tant que variable clé des recrutements. Les rapports salariaux

qui se nouent alors dans le pôle commercial n'accordent qu'une place très limitée aux savoir-faire des salariés en contrats courts, à l'exception du contrôle d'un seuil minimal d'habileté en deçà duquel la réembauche ne se fera pas. Les possibilités de réembauche à long terme et de pérennisation des relations nouées autour des contrats courts pour le même salarié impliquent alors que ce salarié démontre des compétences suffisantes pour être reconnu comme un professionnel du secteur, dans lequel il navigue grâce aux contrats courts ; à moins que ce salarié ne parvienne à s'extraire d'une situation de précarité économique grâce au contrat qui devient l'une des rares ressources d'une économie de la survie (Weber, 2008). Entre ces deux pôles existe toute une série de situations personnelles mobilisant le contrat court pour des raisons faisant écho à diverses dimensions des parcours biographiques (financer les études, chercher un complément financier temporaire, négocier une transition professionnelle). En outre, lorsqu'il n'est pas associé à une logique de compétence et une volonté de faire carrière dans le secteur, le contrat n'apparaît que très difficilement comme un tremplin vers une mobilité professionnelle.

Du point de vue des conditions de travail, les usages relevés dans plusieurs organisations du pôle commercial soulignent un recours aux contrats courts n'atténuant que marginalement la tension qui peut peser sur les personnels en CDI. Il apparaît également que des liens étroits existent entre le recours aux contrats dans le HCR et les conditions de travail des postes concernés. Le cas de l'hôtellerie nous est apparu au cœur de cette problématique. Les contrats courts y sont mobilisés pour suppléer aux personnels, en CDI, de nettoyage des chambres absentes ou démissionnaires. Les conditions de travail vécues quotidiennement par ces salariées sont concernées par un accroissement de la productivité que génèrent les évolutions du secteur à un niveau structurel (pression sur les prix en raison de la concurrence et des plateformes de réservation devenues incontournables pour les hôteliers) et l'évolution des modes de consommation (réservations à la dernière minute de plus en plus courantes, complexifiant une gestion du personnel de plus en plus tendue par le rapport entre effectifs présents et volume de travail). Ces conditions de travail accentuent la pénibilité et renforceraient le *turn over*, imposant toujours plus de recours au CDD court aux responsables d'établissement.

Enfin, dans le HCR, le développement des contrats courts a soulevé l'hypothèse d'une remontée de l'économie souterraine à la suite de la législation de 1997 sur le travail illégal. Durant l'enquête, nous avons cherché à savoir si, et dans quelle mesure, les règles et dispositifs de contrôle auraient conduit une partie des recruteurs du secteur à se mettre en règle et, donc, à convertir en contrats courts une partie de l'emploi précédemment non déclaré. Comme nous pouvions nous y attendre, les recruteurs se sont défendus de telles pratiques les concernant, sans pour autant être catégoriques vis-à-vis de leurs concurrents. Pas de réponse non plus quant à une éventuelle évolution de leurs propres pratiques depuis la loi de 1997. Néanmoins, les interviewés se sont parfois appuyés sur la reconnaissance de dispositifs de plus en plus contraignants en ce qui concerne la détection du travail non déclaré (caisses connectées, etc.). D'autres ont aussi soulevé que l'absence de contrat pouvait être une demande formulée directement par les candidats, phénomène qui, dans des espaces où les viviers sont peu denses, accentuerait encore plus les difficultés à recruter en contrat court. En l'état, nous ne pouvons donc ni valider cette hypothèse, ni être catégoriques à propos d'une réelle diminution de la pratique dans le secteur.

Au final, notre enquête ne permet pas d'isoler un facteur qui serait à lui seul explicatif d'une explosion des contrats courts dans le HCR. Les données disponibles mettent en lumière l'existence et le maintien d'un haut niveau de recours aux contrats courts, mais ne révèlent pas de profonds changements dans ce recours. Elles appuient cependant l'idée d'une pression économique plus fortement ressentie sur la gestion de la main-d'œuvre par certains employeurs, en majorité des indépendants de petite structure, mais à laquelle le contrat court n'est pas la solution automatique.

Le CDD court est alors, vraisemblablement, une conséquence de cette gestion sous pression qui se traduit par une pénibilité accrue pour les salariés entraînant une augmentation des mises en arrêt maladie et des abandons de poste. Néanmoins, les données recueillies auprès des traiteurs et des établissements franchisés de la restauration rapide ont permis de montrer à quel point certains de ces établissements ont un recours intensif à ces contrats, sans être pour autant exceptionnel.

3 LE SECTEUR MEDICO-SOCIAL

Nous avons fait le choix d'aborder le secteur médico-social en deux sous-parties distinctes : l'action médico-sociale tout d'abord, l'aide à domicile ensuite.

Ce choix se justifie au regard des profondes différences en termes d'emplois, d'organisations, de nature de l'activité et de problématiques sectorielles qui différencient ces deux univers. De plus, notre enquête exploratoire avait montré que les CDD courts concernaient principalement les postes les moins qualifiés dans l'aide à domicile et, au contraire des postes plus qualifiés (moniteur éducateur, etc.) dans l'action médico-sociale.

Ces deux secteurs ont donc été pris en charge séparément, par deux chercheurs différents. Bien que des passerelles soient parfois effectuées, les deux analyses sont indépendantes et leurs conclusions spécifiques.

3.1 L'action sociale et médico-sociale

Corinne Saint-Martin

Dans le secteur de l'action sociale et médico-sociale, le cas de recours le plus courant est le remplacement d'un salarié absent du poste ou dont le contrat de travail est suspendu car « l'on ne peut pas faire avec une personne en moins » du moins s'agissant du personnel soignant ou d'encadrement et de surveillance de publics fragiles. Typiquement, le nombre de jours de congés et l'absentéisme sont un facteur important de la conclusion de CDD au titre du remplacement. Compte-tenu du retour du salarié à son poste, le besoin de remplacement est temporaire bien qu'il puisse se renouveler. Le recours aux CDD successifs avec le même salarié est possible sans délai de carence sur le poste. Certains contrats tout en étant courts peuvent ainsi s'enchainer avec ou sans interruption sur une longue période avec le même remplaçant ou un autre. Compte tenu des contraintes financières liées aux financements publics, il existe peu d'alternatives aux recours aux contrats courts par les employeurs du secteur social et médico-social.

En outre de jurisprudence constante la Cour de cassation, interprétant à la lettre l'article L. 1242-2 du Code du travail, considère que l'employeur ne peut remplacer au moyen d'un CDD qu'un seul salarié absent (nom et qualification du salarié remplacé sont mentionnés dans le contrat). Ce qui oblige l'employeur à conclure, le cas échéant, avec le même salarié autant de CDD qu'il y a de remplacements simultanés ou successifs de salariés. Cet état de droit a pour effet d'augmenter mécaniquement le nombre de CDD de courte durée.

Cependant, la loi Avenir professionnel du 5 septembre 2018 a introduit une simplification en matière de gestion de CDD multi-remplacements puisqu'elle autorise, à titre expérimental, la conclusion avec un salarié d'un seul CDD pour remplacer plusieurs salariés (absents successivement ou en même temps). Cette expérimentation n'a pas été ouverte dans tous les secteurs (ni pour toutes leurs conventions collectives de branches de rattachement) mais observons que le secteur sanitaire, social et médico-social ainsi que celui des services à la personne sont visés attestant ainsi de la reconnaissance des besoins de remplacement inhérents à leur activité (décret n° 2019-1388 du 18 décembre 2019).

Encadré 8 : Détail des entretiens dans le secteur d'activité médico-social et social :

MS-1 : Zone urbaine, Maison d'enfants à caractère sanitaire et social, 50 salariés dont services généraux, services éducatif (éducateurs spécialisés, moniteurs-éducateurs), une éducatrice scolaire, un psychologue, sous mandat de gestion associatif (gestion de pôle). Public Protection de l'Enfance (4 à 19 ans). Entretien avec le directeur de l'établissement (cadre coordinateur)

MS-2 : Zone urbaine, Institut médico-éducatif, accueil de jour, Public accueilli : agrément de 4 à 20 ans, 35 places dont 15 places autisme – gestion associative (regroupés en pôle), Entretien avec la responsable d'unité.

MS-3 : Zone rurale, hébergement médicalisé : établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), service « Psychiatrie et addiction », SARL à but lucratif, 59 salariés : principalement aides soignant-e-s, infirmièr-es, 17 agents de service hospitaliers (bio-nettoyage), dont 2 secrétaires, 3 cuisiniers, 2 lingères. Public accueilli : 80 résidents. Entretien avec la directrice de l'établissement.

MS-4 : Zone urbaine, Centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS), Adulte et famille en difficulté, gestion associative (appartient à un réseau d'établissements - 14 établissements et 65 salariés répartis sur plusieurs départements), 30 salariés dont accueillants de jours, de nuit, agents de service polyvalents. Entretien avec la directrice adjointe du réseau d'établissements.

MS-6 : Zone rurale, hébergement médicalisé : EHPAD - Gestion associative (regroupement de plusieurs établissements) - Public : personnes âgées dépendantes (47 places) - 41,43 ETP dont un psychologue, une psychomotriciennes, accompagnant.es éducatif et social (AES), agents de soin, (en sous-traitance : service de ménage et restauration). Entretien avec la directrice de l'établissement.

MS-7 : Zone urbaine, Action sociale sans hébergement : réseau professionnel - gestion associative. Public : les professionnels, 5 salariés (secrétariat, webmaster). Entretien avec la responsable chef de service.

MS-11 : Zone semi-rurale, hébergement social pour handicapés et malades mentaux : foyer de vie, gestion associative (Regroupement en pôles) - Public : plus de 20 ans, 50 places en hébergement, 28 salariés pour le secteur éducatif dont AES, moniteur-éducateurs, éducateurs spécialisés, 2 infirmières, une psychomotricienne, et fonctions support : lingerie, cuisine, service ménage. Entretien avec la directrice de l'établissement.

MS-13 : Zone urbaine, hébergement médicalisé : EHPAD, établissement privé - Public : personnes âgées dépendantes (98 places) – 58 ETP pour 62 salariés dont aides soignants, agents de service hospitaliers, infirmières, 1 médecin coordonnateurs, 1 infirmière cadre, 1 ergothérapeute, 1 psychologue, 1 animatrice – Entretien avec la directrice de l'établissement.

MS-14 : Zone rurale, CHRS (82 places), établissement d'accueil mère–enfants au titre de l'ASE- gestion associative - regroupement d'établissements hébergement, insertion par l'économique, formation - 60 ETP éducateur.trices spécialisé.es, moniteur-éducateurs, conseiller.es en ESF, assistant.es de service social, maîtresse de maison. Entretien avec le directeur de l'association.

MS-18 : Zone urbaine, hébergement médicalisé : EHPAD, établissement privé - Public : personnes âgées dépendantes (88 résidents), 53,5 ETP pour 67 salariés. Entretien avec le directeur de l'établissement.

MS-19 : Zone rurale, ESAT, MAS, foyers d'hébergement, gestion associative (organisation en bassins), Entretien collectif (directeur, une directrice adjointe, une chef de service d'un foyer de vie, une adjointe de direction dans une MAS, une directrice sur plusieurs établissements (ESAT, foyer d'hébergement, MAS, une assistante RH au siège de l'association)

MS-20 : Zone rurale, ITEP, gestion associative (organisation en pôles) – Public : « pour enfants et adolescents handicapés » - groupes adolescents répartis dans différentes structures – 7 internes et 5 semi-internes sur le dispositif ITEP – en tout 50 salariés en CDI dont éducateur.trices spécialisé.es, accompagnant.es éducatifs et sociaux, une assistante de service social, une psychologue, infirmièr.es, une psychomotricienne – (orthophonistes, pédopsychiatres, médecin- psychiatre en libéral) - Entretien avec un adjoint de direction.

MS-21 : Zone rurale, ESAT (120 places), foyer d'accueil médicalisé – EHPAD (24 lits), EPHV (10 lits) suite à des « fusions-absorptions » –Gestion associative (réorganisation récente) - Public : « handicapés adultes, malades mentaux » - Salariés pour l'ESAT : Educateurs spécialisés, moniteur – éducateurs, accompagnants éducatifs et sociaux – Entretien avec le directeur administratif et financier.

3.1.1 La nature du besoin et motifs de recours aux contrats courts

3.1.1.1 Les raisons du recours au contrat court dans le secteur social et médico-social

Selon les personnels (dirigeants, cadres intermédiaires) recruteurs rencontrés dans le secteur social et médico-social, c'est le remplacement d'un salarié absent qui constitue le principal motif de recours aux contrats courts. Les motifs d'absence concernent pour l'essentiel :

- Les arrêts maladie : Gardes d'enfants malades, accidents du travail, maladies sont le plus souvent évoqués ;
- les congés, dont les congés maternité et les congés payés ;
- les récupérations d'heures, en lien avec l'organisation des horaires de travail dans chaque établissement ;
- les formations ;
- les heures de délégation.

On trouvera dans certains établissements, des motifs complémentaires plus spécifiques au secteur concerné, à savoir :

- Les réunions « en interne » des professionnels, comme dans cet IME[37] :

> Permettre à des professionnels de participer à des groupes de travail ou des réunions internes, de façon programmée ou non (…) Ca peut être 2h, 2h30, pour assister à une réunion ou organiser des choses comme ça. Ça c'est sur des choses programmées, sur des réunions spécifiques. (MS-2)

- La participation à des Groupes d'Analyse de Pratiques organisés tous les 15 jours, qui oblige à des remplacements de très courtes durées :

> Là, cette année, j'ai organisé des groupes d'analyse de pratiques pour l'ensemble de l'équipe de l'IME, donc c'est divisé en deux groupes, mais tous les 15 jours, j'ai un groupe qui est en analyse de pratiques avec un intervenant extérieur, et donc, ça me fait tout de suite plus d'une dizaine de personnes qui est en réunion, et donc, 10 remplaçants à trouver pour 2h. Voilà. Donc c'est chaud. (MS-2)

- Le renfort d'activité[38] : Il concernera, en MECS[39], la prise en charge ponctuelle du projet des enfants dit « difficiles » et il est financé par l'Aide Sociale à l'Enfance. Il pourra concerner également un accroissement d'activité lié à une réorganisation de service, comme dans cet établissement d'action sociale sans hébergement (MS-7) :

> Là c'est vraiment dans le cadre d'une réorganisation de fonctionnement. C'est un peu le fonctionnement, l'activité, l'équipe... C'est un peu tout, mais forcément, quand on réorganise, ça réorganise plein de choses. Et comme on est une petite association, pour réorganiser un truc, ça a un impact sur tout le reste, en fait. » (MS-7)

L'utilisation du contrat court répond donc à des nécessités variables qui commandent la durée du contrat (1h ou 2, à la semaine, ou au mois). Ces contrats, pour répondre à un besoin de remplacement court, sont susceptibles soit d'être renouvelés, soit de se succéder en sollicitant le plus souvent le recrutement du même remplaçant.

[37] Institut Médico Educatif.
[38] Il concerne le deuxième type de motif principal de recours au CDD (C. trav. L. 1242-2) : l'accroissement temporaire de l'activité.
[39] Maison d'Enfants à Caractère Social.

3.1.1.2 Traduction et justification des besoins de remplacement

Nous nous sommes intéressés aux arguments motivant le déclenchement du recrutement de la ou du salarié et le recours au contrat court. Au travers de l'énoncé des besoins de remplacement sont exprimés différents types de préoccupations qui traduisent la présence d'enjeux liés au cadre même de l'organisation du travail. Leur analyse permettra ici de situer les conditions globales structurelles et plus conjoncturelles inscrites dans la nécessité du recrutement, ainsi que les différents types de contraintes émergentes, dont certaines impliquent les caractéristiques du contexte régional.

A titre indicatif, la Région Occitanie est la 2ème région métropolitaine la plus étendue avec 72724 km2, regroupant désormais 13 départements. Elle devient la 5ème région en termes de population avec 5730753 millions d'habitants, soit une croissance de + 4,8% en 5 ans. Elle présente une faible densité territoriale (78,7 km2 contre 116 en France).

Elle se caractérise par un contraste entre les territoires métropolitains et des territoires très ruraux ; Il en résulte une répartition très inégale de la population sur l'ensemble de la région. Ainsi, près de 40% de la population est concentrée sur les départements de la Haute-Garonne et de l'Hérault. A l'inverse, à peine 11% de la population se trouve dans les départements de l'Ariège, du Gers, du Lot et de la Lozère.

Réf. Schéma Régional des Formations Sanitaires et Sociales 2017-2021 – Région Occitanie/Pyrénées-Méditerranée, p. 17.

Dans la justification du besoin d'un recrutement en contrat court, différents types d'arguments sont énoncés, dans lesquels émergent plusieurs lignes franches. La nécessité du recrutement est portée en l'occurrence par :

- le contexte juridique du dispositif d'intervention en relation avec le statut de l'établissement (public, privé notamment), et avec une évolution plus générale des établissements sociaux et médico-sociaux dans laquelle ont été progressivement modifiés les types d'accueil, d'encadrement et d'organisation du travail ;
- les questions liées au statut des différents professionnel-le-s œuvrant dans ces établissements, en relation là encore avec l'évolution des métiers dans le champ, une évolution marquée notamment par des besoins accrus de métiers de proximité (accompagnement, soin..) ;
- la nature des problèmes des publics pris en charge et l'évolution de ces publics ;
- les « comportements » des salariés au travail.

Il est ainsi intéressant d'observer de quelle manière concrète les personnes (dirigeants, cadres chargés du recrutement) associent ces dimensions intervenantes à l'émergence d'un besoin de remplacement et d'un recrutement en contrat court. A titre d'exemple, nous reprendrons ici quelques-unes de ces lignes.

3.1.1.2.1 Les contraintes d'ordre juridique liées à l'organisation du travail et à la nature des missions institutionnelles

Les contraintes d'ordre juridique sont considérées par les personnes interviewées comme des effets potentiels jouant sur les situations de remplacement. Elles concernent principalement les dispositifs règlementaires de prise en charge des publics propres à chaque domaine d'intervention (action sociale, handicap, familles en difficulté, personnes âgées, etc.) ainsi que leurs modalités de financement ; le droit du travail (conventions collectives spécifiques, différence entre le secteur public et privé à but lucratif, etc.). Nous reprendrons ici chacun de ces éléments.

Les contraintes juridiques liées au champ d'intervention

Intéressons-nous aux établissements relevant de la Protection sociale de l'enfance (MECS)[40] et du handicap (ITEP)[41] . Ces établissements, accueillant des enfants, des adolescents et de jeunes adultes jusqu'à 21 ans, prennent en charge des problématiques spécifiques (troubles psychologiques qui engendrent des problèmes de comportement pour l'ITEP, difficultés sociales pour la MECS[42]) et relèvent de dispositifs propres. Ces établissements, en général, exercent des missions de service public gérées par des grandes associations employeurs.

La prise en charge des enfants et adolescents repose sur un quota d'encadrement défini règlementairement, en lien avec une nomenclature technique spécifiant la nature du traitement social et/ou médicalisé à mettre en œuvre et le type de plateau technique lui correspondant. C'est une contrainte avec laquelle doivent composer les directions dans l'organisation du travail des personnels, combinée, dans le secteur de l'hébergement, par exemple, à l'obligation de présence de salariés 24h sur 24 :

> Il y a des services qui font de l'accueil de jour, de l'AEMO[43]. Les rendez-vous, l'éducateur est malade, les rendez-vous sont annulés. Nous, les enfants ils sont là. (MS-1)

C'est, par ailleurs, pour cet IME, fonctionnant en semi-externat, qui a obtenu un agrément pour accueillir, à côté du public habituel, des enfants atteints d'autisme[44], l'obligation de mettre en œuvre un dispositif d'encadrement spécifique. L'ARS[45] impose en effet des conditions d'accompagnement

[40] La protection de l'enfance est définie selon l'article L. 112-3 du code de l'action sociale et des familles : « La protection de l'enfance a pour but de prévenir les difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, d'accompagner les familles et d'assurer, le cas échéant, selon des modalités adaptées à leurs besoins, une prise en charge partielle ou totale des mineurs. »

[41] Le cadre juridique des institutions, dans le cadre de la Protection de l'enfance, dans le champ du handicap, reposent pour une large part sur la loi du 3 juin 1975 qui soumet à des règles de fonctionnement institutionnel précis les institutions associatives chargée de les mettre en œuvre, la loi du 2 janvier 2002 consacrant les droits fondamentaux des usagers dans le champ d'action sociale et médico-sociale : « Elle réaffirme la place prépondérante des usagers, entend promouvoir l'autonomie, la protection des personnes et l'exercice de leur citoyenneté. Une charte des droits et libertés de la personne accueillie existait certes antérieurement, évoquant le droit au respect des liens familiaux ou à l'exercice des droits civiques. Mais de nouvelles contraintes pour les établissements sont apparues : livret d'accueil décrivant l'organisation de la structure, contrat de séjour définissant les obligations réciproques, règlement de fonctionnement, conseil de la vie sociale, personne qualifiée à laquelle tout usager pourra faire appel pour faire valoir ses droits. En outre, un projet d'établissement ou de service doit pouvoir présenter les objectifs généraux poursuivis. » https://metiers.action-sociale.org/pratiques/loi-2002-medico-social

[42] Voir Décret n°2005-11 du 6 janvier 2005 dans JORF, pour les ITEP. « Aide sociale à l'enfance : 55000 enfants et adolescents hébergés en établissements », Etudes et Résultats – DRESS, sept. 2016, n°0974, pour les MECS.

[43] Action Educative en Milieu Ouvert

[44] Cette situation a conduit dans cet établissement à une augmentation du nombre de places, associée à une augmentation de la limite d'âge d'accès à l'établissement (de 12 à 20 ans actuellement).

[45] Agence Régionale de Santé

spécifiques qui supposent notamment la présence d'un accompagnant éducatif dans l'organisation des transports journaliers famille-établissement. Ce poste est pris en charge par l'équipe éducative, mais en cas d'absence d'un salarié accompagnant (sans renfort d'effectif) la situation peut devenir très rapidement préoccupante pour le cadre.

> Je ne peux pas me permettre d'avoir telle ou telle personne absente si il y a tant de jeunes sur une unité. Et c'est ça aussi la contrainte. (MS-2)

C'est encore, en lien avec les missions de service public rendues par les établissements pour familles ou adultes en difficulté, l'obligation d'un encadrement « non-stop » par les salariés :

> Donc là, on a 151 personnes qu'on héberge. On est ouvert 365 jours sur 365 jours, c'est une mission de service public. Et nous, pour ouvrir, il nous faut un minimum de personnel, tous les soirs, et la nuit. (…) Après, on a quand même un autre service où on remplace, parce que c'est aussi une mission de service public que l'on effectue. On gère le SIAO[46] des XXX. Donc, le SIAO, c'est le Service Intégré d'Accueil et d'Orientation qui gère notamment le 115. Le 115, c'est un numéro vert, qui doit être ouvert 24h/24, 365j/365, donc là, on est aussi dans l'obligation, pour assurer notre service, de remplacer les absents. (MS-4)

Ce responsable d'association explique à propos du fonctionnement d'un centre maternel :

> Le CHRS, c'est le centre maternel à M. et le dispositif d'accueil d'hébergement d'urgence de P. Ces 2 endroits, il faut fonctionner 24h/24, tous les jours de la semaine et de l'année. Donc, bien évidemment, quand nous avons un coup dur, entre guillemets, une absence liée à un arrêt de travail, par exemple, bon... Ben là, le chef de service, il tente de remplacer, c'est son travail (MS-14)

De la même manière, le renfort d'activité évoqué plus haut repose, dans les établissements de la Protection de l'Enfance, sur un dispositif très encadré juridiquement et budgétairement. Il sera lié ici à la mise en œuvre d'un projet d'accompagnement personnalisé ponctuel d'un enfant. Il s'agit, selon le témoignage du directeur de structure, d'une évolution récente qui implique une organisation très contraignante dans le recours au contrat court :

> Et donc ça, je l'ai vu apparaître, je le connaissais pas avant, je l'ai vu apparaître ici, et ça par contre c'est une usine à gaz en terme de CDD. Ça, c'est une usine à gaz. Chaque semaine, construire un emploi du temps CDD, pour quelqu'un. (MS-1)

Notons qu'en amont d'une telle prise en charge, s'exerce une injonction institutionnelle relevant de l'urgence de traitement de la situation d'un jeune ; une contrainte externe sur laquelle l'établissement n'a pas de prise et qui crée l'obligation d'un accompagnement ponctuel :

> Il y a des commissions qui se mettent place, avec des MDPH[47], des commissions cas complexes, et en gros, donc il y a des MDPH, il y a L'ASE, et... Et du coup, à un moment donné, la conclusion de ces MDPH c'est que… Il n'y a pas d'autres lieux que l'annexe dans laquelle est l'enfant, et on demande à la MECS de tenir. Voilà. Et on leur dit : « ben écoutez, pour que vous teniez, on va vous financer du 1 pour 1, c'est-à-dire que tant que vous aurez cet enfant, on va vous payer un poste pour prendre en charge cet enfant ». Donc ce n'est pas un CDI, parce que bon, si demain l'enfant, il part, le CDI n'a plus lieu d'être, ça reste un CDD, lié au projet d'un enfant particulier. Mais... Des cas comme ça, ici, j'en ai 3. (MS-1)

Autre exemple encore, pris dans le champ de la prise en charge des personnes âgées font état de situations assez similaires. Ainsi, cet EHPAD (privé à but lucratif) spécialisé dans les problématiques psychiatriques, a dû réorganiser l'ensemble de son plateau technique professionnel, suite à

[46] Service Intégré d'Accueil et d'Orientation
[47] Maison Départementale des Personnes Handicapés

l'obtention d'un agrément pour le suivi psychiatrique. Les publics ont évolué, ainsi que les cadres règlementaires d'accompagnement des « résidents ».

> On a eu le CPOM[48], là, qui nous a permis d'avoir une responsable éducative. Parce que dans un EHPAD classique où il y a 90 ans de moyenne d'âge, y a personne l'après-midi, c'est uniquement, voilà, il n'y a que les ASH qui sont présents. Nous, on a beaucoup d'animations éducatives toute la journée. J'ai 80 schizophrènes ici, hein. Donc pour les faire vivre ensemble, il faut qu'ils soient occupés. Donc voyez, ils sortent, ils rentrent, ils sont en atelier, il y a toujours quelque chose. C'est une sacrée différence... Si vous voulez, nous, ils viennent d'un hôpital psy. (MS-3)

A cette contrainte juridique liée à la réglementation de l'encadrement s'ajoute ensuite les conditions budgétaires associées. Celles-ci seront liées aux spécificités institutionnelles qui commandent aux modes de financement. Ainsi, par exemple les MECS relevant de la compétence du département (responsable administrativement de la Protection de l'Enfance), sont financées par ce dernier dans le cadre d'un agrément de l'Aide sociale à l'enfance[49]. L'implication de tel état de fait sera le suivant : le Conseil Général du département impose un nombre précis d'équivalents temps plein qui ne permet pas l'embauche de personnels supplémentaires en CDI, ou aux CDD longs. Le recrutement exige donc le recours au contrat court, nous explique ce directeur de structure :

> Nous, nos postes, ils sont budgétés au niveau du conseil général, voilà. Il y a... On fait un budget, qui est soumis au conseil général, qui valide, et dans ce budget est prévu tant de TP... Voilà. Et à partir de là on peut pas faire des CDI ou... Voilà, on est tenu à ça. Donc ça limite... Et ce nombre d'éducateurs, ça répond à une norme qui s'applique à l'ensemble des établissements, c'est-à-dire qu'il va y avoir une MECS qui aurait 5 équivalents temps-plein sur son groupe de pré-ados, et l'autre qui n'en aura que 2. Donc après voilà, on est sur des quotas d'encadrement, qui est, en gros... 2 pour 8... Donc déjà il y a quand même cette contrainte-là, du budget qui est validé, et alloué par le conseil général. (MS-1)

De la même manière, les EHPAD qui relèvent d'une gestion associative à but non lucratif, sont cadrés par une tutelle. En clair, le fonctionnement de la structure repose sur un budget établi pour un effectif donné. C'est à la direction de l'établissement de savoir gérer l'effectif et les remplacements à partir du budget alloué. L'utilisation du recrutement par contrat court, dans cette configuration budgétaire, vient répondre à une gestion à l'urgence :

> Certains salariés sont indispensables : aides-soignantes par exemple (…) C'est de pouvoir répondre à une demande, parce que... l'intérêt c'est d'avoir du personnel pour soigner les résidents (MS-6)

Dans cette autre structure (action sociale sans hébergement), l'incertitude liée aux modalités de son financement (contrats annualisés renouvelés) impose des contraintes de fonctionnement particulier. Ainsi, un accroissement de l'activité oblige à recourir au CDD court plutôt qu'à un autre type de contrat. Ainsi, ce chef de service explique :

> Nous, en plus, on a un contrat annuel. On ne va pas proposer un CDI si l'ARS ne finance pas l'an prochain (…) Et donc, du coup, on est maintenant sur... un CDD, un accroissement temporaire de l'activité. Puisque c'est le

[48] Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens. « Outil prévu de longue date par la réglementation médico-sociale ainsi que par le Code de la santé publique au sein duquel il revêt, depuis plusieurs années, un caractère obligatoire (…) le CPOM connaît, depuis la loi de financement de Sécurité sociale de 2016, une nouvelle dimension puisqu'il devient obligatoire pour les EHPAD ainsi que pour les établissements et services pour enfants et adultes en situation de handicap totalement ou partiellement financés par l'Assurance maladie, c'est-à-dire relevant en tout ou partie d'une décision tarifaire du directeur général de l'agence régionale de santé. » (Pommier, 2018, p. 51)

[49] Par la Direction départementale de la Protection judiciaire de la jeunesse si elles détiennent un agrément justice (délinquance) – Les ITEP quand à eux relèvent de la compétence de l'Etat, financés par l'assurance maladie mais dont le public est orienté par la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH) de la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH).

> cas. On est en train de développer, j'ai un peu organisé, on est en train de restructurer, et on est en train d'accroître notre activité, déjà sur Midi-Pyrénées » (MS-7)

De manière plus générale, la question des modalités de financements des établissements est un élément qui apparaît de façon récurrente dans nos entretiens. En situation de recrutement, il permet de saisir la nature des marges de manœuvre à disposition dans les organisations du travail, et est dans certains cas, un indicateur probant des conditions d'un recrutement. Sur cette question du budget, les ordres de contraintes intervenant dans le recours au contrat court, nous l'observons ici, peuvent être très diversifiés, obligeant à prendre en compte non pas un mais une multiplicité de facteurs en concomitance.

Enfin, associé à ces différents types de contraintes règlementaires, il est pertinent d'examiner un dernier effet. Les recompositions institutionnelles, dans ces quinze dernières années, ont vu l'apparition et la mise en place de dispositifs axés sur de nouveaux principes de l'accompagnement. Ces dispositifs, recentrés sur les usagers (loi du 2 janvier 2002 sur la reconnaissance du droit des usagers), ont introduit, par leurs règlementations, des modifications organisationnelles contraignant certaines structures à dégager des besoins plus conséquents en personnel. Ainsi nous explique cette directrice d'établissement exerçant dans le champ du handicap :

> Avant, surtout avant la loi de 2002, les projets n'étaient pas menés de la même manière. Aujourd'hui, on est tous, quand même, astreints à répondre au projet de la personne. Du coup, si vous ne mettez pas le personnel adéquat, vous ne pouvez pas réaliser ce projet. Par exemple, moi, si je ne remplace pas, ça veut dire qu'une activité qui devait se faire en extérieur, ne pourra pas se faire. Donc je remplace. » (MS-2)

De la même manière, dans le cadre du travail en ITEP :

> On a réorganisé nos établissements dans une démarche de qualité, pour les publics accueillis. Nous avons réorganisé les moyens pour que ce soit de l'auto-remplacement pendant les congés, que ce soit les mêmes équipes qui restent en place et que ça s'imbrique. » (Ent. exploratoire)

<u>Contraintes juridiques liées à l'application du droit du travail</u>

Un autre type de contrainte souvent évoqué pour justifier les motifs de besoins en recrutement de salariés concerne les dispositifs propres au droit du travail. S'ils sont protecteurs pour les salariés, ils sont pour les cadres dirigeants ou intermédiaires plus contraignants. En ce qui concerne l'organisation des plannings de travail, par exemple, nombre d'entre eux font part de situations relativement tendues en cas d'absence d'un ou plusieurs salariés. Ceci concernera plus particulièrement les conventions collectives, ou la réforme de la durée du temps de travail (le passage aux 35h), ou encore les dispositifs de prise en charge des arrêts maladies (« la subrogation »).

En ce qui concerne l'impact des conventions collectives :

Le secteur social et médico-social et sanitaire se caractérise par le fait qu'il intègre plusieurs conventions collectives de branche ayant des champs d'application qui se recoupent. La « convention collective 66 » en fait partie qui concerne plus précisément « les établissements pour personnes handicapés : elle s'applique aux organismes privés à caractère non lucratif gérant des établissements pour l'enfance protégée, handicapée ou inadaptée, des établissements pour adultes handicapés ainsi

que des établissements d'enseignement et de formation professionnelle du secteur médico-social[50]. »

Que nous disent-ils à ce propos ?

Les personnes interviewées exerçant dans le cadre associatif non lucratif mettront en avant le constat de l'accroissement du volume de jours de congés généré, selon eux, par la convention collective 66 et ses multiples effets.

> Il y a une convention 66 qui prévoit les 5 semaines, qui sont aussi prévues par le code du travail, et qui prévoit aussi 1 semaine de trimestriel pour chaque salarié, donc c'est sûr que bon, si vous avez 30 salariés, ça fait quand même un volume important. (MS-1)

De même, dans plusieurs établissements pour personnes âgées (EHPAD), il est fait état d'une « convention collective plus avantageuse pour le salarié que dans le secteur public » Aussi, une période d'essai limitée à un mois restreint les marges de manœuvre de l'employeur, ce qui conduit à des conséquences sur la gestion de la main d'œuvre et sur le travail à plus long terme, en ne permettant pas, par exemple, d'évaluer correctement le remplaçant, comme nous explique cette directrice d'EHPAD :

> C'est difficile dans ce temps court de jauger la personne. Ceux qui ont des problèmes psy, on ne peut pas le voir et après ils se mettent en maladie. (MS-3)

On le constate ici, si ces conventions créent de besoins en recrutement, les raisons en sont variables. Elles sont fonction d'enjeux propres dans chacun des secteurs d'activité.

En ce qui concerne la réglementation des 35h :

Les lois Aubry fixant la durée légale de travail à 35h, et plus largement le nouveau dispositif sur la durée et l'aménagement du temps de travail, ont conduit à de fortes réorganisations qui sont considérées par certaines directions comme un facteur important de recrutement en contrat court. Ainsi ce directeur explique :

> Maintenant l'adulte il est là 35h, si vous enlevez les temps de réunions, les temps consacrés aux écrits, on tombe à 28, 29h, que vous enlevez des congés annuels, les étés, les récupérations... Bon. Voilà... Il y a quelque chose effectivement, des pratiques qui ont fortement changé. On est dans un lien discontinu à l'usager » (MS-1)

D'autres relèvent une augmentation de la flexibilité du temps de travail et des facteurs de pénibilité du travail (charges, rythmes) dans les transformations impliquées par ces mesures, ici dans un CHRS :

> « Alors, au niveau organisation du travail, on a une organisation, depuis les 35h, qui est basée sur le cycle de 4 semaines. Donc, d'un cycle à un autre, on a à peu près les mêmes répartitions horaires. On essaie d'être bienveillant, aussi, par rapport aux amplitudes, etc. Mais quand même, voilà, un salarié qui peut être emmené à faire et des nuits, et des temps jour, ça peut être compliqué, surtout quand on s'avance dans l'âge » (MS-14)

[50] https://www.convention-collective.fr/social-medico-social

Cette gestion de la durée du temps de travail peut se compliquer dans certains cas quand tous les métiers œuvrant dans le plateau technique d'un établissement ne sont pas concernés de la même manière. Ainsi dans ce foyer de vie qui est, parmi les établissements de l'association, « le seul resté à 36h pour 6 personnes: principalement des AMP. Tous les autres sont à 35h annualisées ». Les conséquences sur le planning d'organisation du travail et des remplacements sont multiples. Ce cadre intermédiaire chargé du recrutement explique :

> L'annualisation, c'est : dans l'année, ils doivent réaliser 1442 heures. C'est-à-dire qu'on a enlevé tous les congés légaux, réglementaires, les congés de la convention aussi, voilà. Et on a enlevé les fériés, voilà. Bon, par contre, si quelqu'un, maintenant, travaille sur un férié, ça occasionne des heures qui rentrent dans la mutation, donc il est en plus. Donc au lieu d'être à 1149 heures, s'il travaille sur un jour férié de 10h, ça fait 1459 heures. Donc il doit récupérer 10 heures, voilà. C'est à partir de ces mouvements que moi, je dois gérer, ensuite, les absences. (MS-11)[51]

Une situation qui, par ailleurs, semble avoir engendré un mécontentement de la part des salariés :

> Parce que quand vous créez ce type de planification, ça oblige à ce que les salariés ne prennent pas plus de 15 jours de vacances l'été, d'affilée. Si vous voulez que tout le monde rentre dans la période, ça obligeait à ça. Et là, il y a eu, quand même, du mécontentement aussi. Disons que ce n'est pas facilitateur pour mener sa journée de travail, pour supporter des choses... » (MS-11)

Les conséquences de cette réglementation du temps de travail concerneraient donc directement la fréquence des recrutements, mais également la gestion des besoins en la matière.

Enfin, nous relèverons qu'en cas d'arrêt maladie, certaines structures appliquent le régime de la subrogation. Celui-ci serait susceptible de favoriser, encore selon cette directrice d'EHPAD privé, une fréquence plus grande des arrêts de travail, par le fait que le salarié est susceptible de jouer sur les jours de carence. Plus largement, les régimes de prévoyance pourraient peser sur l'absentéisme au travail des salariés.

3.1.1.2.2 La nature des problématiques des publics pris en charge et leur évolution

Une deuxième série d'arguments vient souligner l'importance des problématiques particulières des publics sur le travail quotidien de soin, d'accompagnement, et d'animation des salariés. La nécessité d'un besoin en recrutement relèvera aussi des effets qu'impriment la relation professionnelle avec les publics dans ces secteurs d'activité et l'évolution des profils des personnes accueillis (psychologiques, pathologiques notamment). Ils nous parleront ici de « fatigabilité », ou de

[51]« Donc les absences, elles sont liées à ça, effectivement, et aussi parce que, le monsieur qui était là, il va les emmener au rugby le vendredi soir, donc il va terminer plus tard... Donc tout ça, c'est ce qui fait bouger l'annualisation, les soldes d'heures (…) surtout, c'est sur l'internat, parce que là, c'est vraiment la continuité du service. On est organisé en fait, en emploi du temps de journée, qui va de 7h30 du matin, jusqu'à à peu près 22h. On a 2 personnes le matin, 2 personnes l'après-midi. On est très très bien équipé, ici, pour 13 à 15 résidents. Et ensuite, de nuit ? La nuit, il y a 1 surveillant de nuit. » (MS-11)

pénibilité (TMS[52]) associées à certaines tâches. Ces effets sont variables d'un secteur d'activité à l'autre.

La santé fragile des populations accueillies en IME, par exemple, expose les salariés à divers agents pathogènes :

> C'est très lié à la lourdeur de la population qu'on accueille, et à la fragilité de cette population, parce qu'on a des enfants qui sont très fragiles au niveau de la santé, et donc, qui peuvent, très fréquemment, attraper le moindre microbe, etc... Et du coup, forcément, les équipes qui sont en contact direct avec les enfants toute la journée, avec des enfants qui peuvent cracher, qui bavent, qui n'ont pas d'autonomie de toilette, plein de choses comme ça... (MS-2)

La perte de mobilité, d'autonomie psychique et physique de certains publics entrainent « une pénibilité physique prononcée »[53]dans des métiers comme les accompagnants éducatifs et sociaux ou les aides soignant.e.s, dans les EHPAD, en foyer de vie ou maisons d'accueil spécialisé :

> Être éducateur à la MAS, un pool d'éducateurs, c'est AMP, aides-soignants, c'est tous métiers confondus... Donc, être intervenant à la MAS, c'est sûr qu'on est soumis à des choses difficiles. Il y a les gestes et les postures qui sont énormément sollicités, il y a beaucoup, par exemple, de résidents qui peuvent être en chute, faut les retenir, et on n'a pas forcément le bon geste à ce moment là... C'est vraiment beaucoup de choses comme ça... C'est un chariot qu'un résident pousse, qui bousille une cheville. (MS-11)

Comme l'explique ce directeur de structure, l'évolution de la dépendance des personnes âgées dans les EHPAD constitue une variable non négligeable dans l'évolution des organisations du travail[54] :

> Les EHPAD sont connus pour être mal dotés en personnel. De moins en moins mal dotés, si j'ose dire. Au fur et à mesure des conventionnements, au fur et à mesure de la dépendance qui augmente chez les résidents, on a de plus en plus de personnel. Ici, vous avez 53,5 ETP, pour 67 salariés. Donc, pour 88 résidents, c'est pas mal. C'est insuffisant, c'est certain, parce qu'il ne faut pas oublier que ces dotations en personnel, elles sont quand même décidées très très majoritairement par l'État et le Conseil Départemental, mais c'est mieux qu'il y a 15 ans, ou quand j'ai commencé dans ce secteur d'activité, hein. Maintenant, on parle d'infirmières de nuit, on parle de... Après, on n'était pas non plus avec un niveau de dépendance aussi important. Mais on devient de plus en plus médicalisé. En fait, on devient des sortes de petites cliniques dans des hôtels, quoi. » (MS-18)

[52] Troubles musculo-squelettiques.

[53]« Si l'accompagnement des personnes âgées dans les gestes de la vie quotidienne a toujours été le cœur de métier soignant en EHPAD, les missions des professionnels se sont au fil du temps davantage concentrées sur des tâches de soin, de nursing et d'hygiène de base, au détriment, en proportion, de l'accompagnement relationnel, humain et du maintien des capacités. Certains professionnels jugent ainsi leur charge de travail et les cadences plus lourdes du fait d'une proportion plus importante de résidents pour lesquels des gestes de soins techniques ou de nursing sont requis. Ces mêmes gestes sans cesse réalisés (levées, portés, etc.) inhérents à la perte de mobilité des résidents, entraînent une pénibilité physique prononcée. » (Marquier et al., 2016, p. 8).

[54]A titre indicatif, « la région Occitanie/Pyrénées-Méditerranée, comme le niveau national, connaît un vieillissement régulier de sa population. Aujourd'hui, la population de plus de 80 ans représente 6,6% de la population totale, soit près de 390000 personnes. Les projections à 2030 prévoient que les plus de 80 ans représenteront 7,4% de la population de l'Occitanie/Pyrénées-Méditerranée (contre 7,1% au niveau national), témoignant de besoins en services de plus en plus importants auprès de cette catégorie de population. » Associé à cet état de fait, il est utile de préciser que par rapport au niveau national, « son niveau d'équipement pour les personnes âgées est légèrement plus faible, face au vieillissement de la population annoncée. » *Schéma Régional des formations sanitaires et sociales 2017-2021, op. cit. p 18, p. 21.*

L'amplification des problématiques psychiques ou physiques de certains publics rend plus difficile également un travail d'accompagnement qui puisse faire sens pour le professionnel, car il ne débouche pas sur des résultats probants ou considérés comme tel par celui-ci. Ainsi en CHRS par exemple :

> C'est des publics qui cumulent des problèmes d'addiction. (…) On essaie de, déjà, leur apporter une stabilité, à travers la mise à l'abri, avoir accès à l'hygiène, à l'alimentation, à de la convivialité, à de l'écoute, pour mieux, après, travailler une sortie... Mais le problème, c'est qu'il y a des gens qui ne peuvent pas sortir. C'est aussi la difficulté du travail pour les salariés, c'est de se dire « qu'est-ce qu'on fait avec ces publics ? ». Moi j'en ai 2 qui sont là depuis plus de 10 ans. J'ai 2 hébergés, ça fait plus de 10 ans qu'ils sont chez nous. » (MS-4)

Ces conditions pourront provoquer au-delà l'émergence de phénomènes « d'usure » ou de « lassitude » chez nombre de salariés.

On retrouve ce sentiment d'usure chez les professionnels exerçant leur activité en internat, ici dans le secteur de l'hébergement social pour enfants et adolescents en difficultés ou handicapés. Pour ce cadre, le caractère routinier de pratiques avec un même public favoriserait cet état de fait :

> L'internat, quelque soit l'internat IME, ITEP ou MECS, quand même, est générateur de... Ouais, ce n'est pas rien. Ce n'est pas rien. Donc forcément, il peut y avoir des phénomènes d'usure, de lassitude, partager un quotidien... (MS-1)

Ce sont ces séries de faits qui sont susceptibles de provoquer ou entretenir l'absentéisme de salariés dans les structures.

Toujours dans ce même secteur, un autre phénomène est évoqué. Il concerne l'évolution des problématiques des publics qui oblige les salariés à mettre en œuvre un type d'accompagnement pour lequel ils ne sont pas ou peu faiblement formés.

> On retrouve en MECS des enfants qui ont des troubles importants de l'attachement, qui ont des déficiences, qui ont des troubles de la personnalité, bon. C'est des publics qui devraient être sur des lieux de soins. Qui ont des notifications MDPH. (MS-1)

Ce directeur d'établissement parlera à ce propos « d'incasables » pour nommer ces jeunes en grande difficulté qui ne trouvent plus de lieux institutionnels de prise en charge. Son établissement les accueille grâce au dispositif règlementaire permettant le renfort d'activité, mais selon lui cette situation vient « alourdir » les recrutements en contrat court :

> Il y a un truc qui est venu, dans une proportion, vous pouvez pas vous imaginer, qui est venu fortement alourdir les contrats-courts, il faut que je vous en dise quelques chose hein... Ces fameux « cas complexes » : donc, les incasables, à un moment donné, il y a des mômes, c'est des incasables, ils vont d'institutions en institution, qui tiennent pas dans les groupes, donc. (MS-1)

Plus largement, ces conditions reflètent l'évolution de l'organisation de la prise en charge des publics dans différents secteurs (fermeture de lits dans certains secteurs où l'on privilégie l'intervention en milieu ouvert par exemple), notamment le secteur du handicap et des enfants en difficultés, le secteur des adultes handicapés et malades mentaux. Celles-ci créent des mises en tension organisationnelles et professionnelles dans le secteur de l'hébergement. Ainsi dans le secteur de l'enfance en difficulté :

> Le médico-social a fermé énormément de lits, énormément. Enfin, ça a été un truc de fou. Le médico-social, à un moment donné, a dit « Ecoutez, nous on va pas payer des gens pour dormir ici, donc ils ont développé des accueils de jour, des... Mais la partie hébergement s'est réduite en peau de chagrin. Ce serait intéressant de vérifier auprès des ITEP le nombre de lits qu'ils avaient il y a 30 ans, et le nombre de lits qu'ils ont maintenant. C'est des publics qui devraient être sur des lieux de soins. Qui ont des notifications MDPH. MS-1

De la même manière, dans le secteur des EHPAD, en agrément psychiatrique, dans lesquels sont constatées des problématiques psychiques aggravées des publics :

> Le problème, c'est que la psychiatrie ferme, on les retrouve dans la rue, et après, ça n'améliore pas les choses, donc... Nous, on est entre-deux, c'est-à-dire que vraiment, on travaille aussi avec la grande précarité de Toulouse, on travaille aussi avec les addictions de Toulouse (…) Ca fait longtemps qu'on le fait. Mais c'est de pire en pire, parce qu'avant, on prenait vraiment ce qu'on appelait les psys stabilisés, qui étaient en hôpital pendant 40 ans. Il y a eu la loi, quand même, de les faire sortir, ces gens là, dits stabilisés. Ca n'existe pas, mais bon, voilà... Donc, en dehors de ça, après, on les a ici, et on a vraiment des gens qui ne peuvent pas prendre un appartement, et tenir leur traitement régulièrement. Et qui sont passés à l'acte à un moment donné, donc on les a ici. (MS-3)

Ces quelques éléments identifiés mériteront d'être pris en compte et affinés dans l'analyse ultérieure plus détaillée du processus de recrutement.

3.1.1.2.3 Les caractéristiques des salariés statutaires exerçant dans chaque établissement

Un dernier type d'arguments justifiant le besoin de remplacement a pu être relevé : Il est plus directement lié au profil des salariés (avec des indicateurs relatifs à l'âge et plus précisément les étapes dans le cycle de vie, le sexe, le parcours professionnel des salariés). Nous fournirons ici quelques exemples :

Les motifs d'absence font référence à des situations relevant de la nature des étapes dans le cycle de vie. Dans cet IME, ce sont beaucoup de salariés « jeunes » ayant fondé une famille et qui doivent s'absenter en cas de maladie d'un enfant. Dans cet ITEP, par contre, ce sont des « personnes proches de la retraite et usées » ; dans un centre maternel, les conditions de travail polyvalent nuit/jour deviennent particulièrement difficiles pour les salariés « seniors » : « surtout ceux qui s'avancent en âge pour des raisons de pénibilité du travail » (MS-14).

Les cadres responsables font également référence aux comportements au travail pour expliquer les motifs d'absentéisme. Les arrêts maladies sont devenus « pratique courante » chez certains salariés : « Ils connaissent leurs droits avant leurs devoirs, c'est le problème » (MS-3), affirme cette directrice d'EHPAD pour qui ce type d'attitude marque un certain désengagement pour le travail (accompagnant.es éducatifs et sociaux et aides soignant.es sont concernés ici plus spécifiquement) ou un moyen de gestion de conditions de travail vécues comme difficiles.

Cette directrice d'EHPAD fait de la même façon le constat d'une perte d'intérêt professionnel dans la profession infirmière :

> Vous avez une population dont la durée moyenne de vie professionnelle se réduit. Il y a 20 ans, une infirmière travaillait 15 ans. Maintenant, elle arrive à 10 ans (…) Elles ont envie de faire autre chose, après. Après avoir passé 15 ans comme infirmière, elles ont envie d'être cadre de santé, elles ont envie de changer d'activité, ou de prendre du temps-partiel, ou de... C'est vrai que les CDD, aussi, c'est pour compenser les temps-partiels, parce qu'on a du personnel qui nous demande, aussi, du temps-partiel. (MS-6)

Cet état de fait peut être mis en rapport avec la faible attractivité des emplois dans certains territoires isolés. Ceux qui sont intéressants ne restent pas : « parce qu'ils veulent changer de métier. » (MS-3)[55]

[55]Le rapport du Schéma Régional des formations sanitaires et sociales souligne ainsi que « les secteurs sanitaire et social font face en Occitanie/Pyrénées-Méditerranée, à des besoins en matière d'emploi et de formation (…) Des difficultés de recrutement sont exprimées sur les différents territoires de la région. Toutefois

> Des jeunes qui dépriment, les stagiaires ne reviennent pas » (MS-3)

> Officiellement, il doit y avoir des orthophonistes, mais il n'y en a absolument plus, donc on travaille avec des gens en libéral. Médecin psychiatre, même chose : là, on en a plus, donc... Je ne sais pas, d'ailleurs, comment on va fonctionner. Donc, grosso-modo, on va conventionner l'hôpital, ou je sais pas, ou on le fera pas, d'ailleurs... De toutes façons, il n'y a plus de médecins psychiatres, et de pédopsychiatres, encore moins. Pourquoi il n'y en a plus ? Le désert médical... Il y a le numerus clausus, il y a le fait qu'aujourd'hui, même quand t'es médecin, t'as pas forcément envie de faire... » (MS-20)

Plus globalement, on peut affirmer ici que les parcours professionnels, sociaux et personnels caractéristiques de certains profils de salariés titulaires définissent des formes spécifiques d'engagement au travail, qui jouent par la même sur les absences (maladie, ou congé). Cet état de fait relèvera ici des conditions structurelles de recrutement des titulaires sur certains territoires où peuvent se cumuler isolement géographique et bassins d'emplois sinistrés.[56] Nous verrons, plus loin, de quelle manière ces conditions interviennent dans le processus de recrutement.

Conclusion à propos de l'identification du besoin

En synthèse, la mise en perspective des arguments entourant la définition du besoin et des situations de recrutement permet d'ores et déjà de mettre en exergue quelques éléments pertinents inscrits dans la dynamique d'utilisation des contrats courts :les situations décrites, reflets de conditions d'activité particulières, reposent sur des conditions multifactorielles. Elles expriment la complexité systémique en jeu dans ce secteur d'activité (en terme de missions, de dispositifs, de budgets, de compétences), inscrite dans un phénomène de recomposition institutionnelle et organisationnelle fort depuis une vingtaine d'année. Cet état de fait implique notamment une recomposition des filières de prise en charge des publics, concrétisée dans chaque structure par des contraintes spécifiques (renfort d'activité, surcharge du travail, problèmes d'adéquation de la fonction à la réalité des problématiques du public). Comment traiter cette information ?

Dans l'analyse des pratiques des cadres recruteurs, nous appuierons notre point de vue théorique sur certains outils conceptuels propres à la sociologie de l'action organisée[57], et plus précisément ici

des besoins en recrutement sont communs à l'ensemble du territoire. Ainsi les besoins en recrutement dans les secteurs des personnes âgées et du handicap sont croissants, en particulier pour le métier d'aide-soignant.e, en établissement ou à domicile.» op. cit. p. 34. Associé à cet état de fait, le constat suivant s'impose : « Force est de constater qu'une problématique de l'attractivité persiste dans le domaine sanitaire et social. Ainsi, la fidélisation des formé.e.s et des professionnel.le.s sur certains territoires ruraux ainsi que le défaut d'attractivité du secteur de la personne âgée (au domicile et en établissement) constituent des enjeux centraux pour répondre aux besoins de la population. » op. cit. p. 36.

[56] Le rapport régional souligne que « la Région Occitanie/Pyrénées-Méditerranée est la 2ème[e] région française la plus touchée par le chômage (12% de la population active). 16,7% de sa population vit sous le seuil de pauvreté en 2012 (contre 14,3% en France métropolitaine). » Certains départements sont plus touchés. Op. cit. p. 19.

[57] En référence à des recherches antérieures(Saint-Martin, 2009, p. 10), nous développons la proposition théorique suivante : « La rationalité professionnelle trouve sa réalité dans un construit organisationnel, un système d'action concret dans lequel s'insèrent les pratiques, d'une part, mais également, en référence également à une position donnée dans la structure sociale et à ses contradictions. La pratique inscrit aussi sa réalité sociale dans les fonctions sociales, économiques et politiques qui la traversent, une réalité qui contribue à déterminer la position des professionnels. ». Nous considérons ainsi l'organisation non comme une entité

sur l'approche développée par Anselm Strauss (1992), sociologue interactionniste, sur l'organisation qui s'attache à définir deux niveaux d'action dans l'appréhension des activités.

Ces premières données d'analyse constituent des indicateurs probants de ce qu'Anselm Strauss nomme le contexte structurel ou « variables intervenantes ». Ces éléments expriment de fait le contexte structurant des pratiques à l'œuvre, marqué nous l'avons vu, par la nature des dispositifs règlementaires entourant les missions institutionnelles, le statut des salariés dans chaque structure, la nature des problématiques des publics et les conditions de travail qui en découlent. La question de l'engagement professionnel est également omniprésente qui indique une évolution du « sens » associé à l'exercice professionnel des fonctions correspondantes, participant de la survenance des besoins de recrutement et des difficultés qui leur sont liées. Ces différents éléments reflètent ainsi les conditions globales pesant sur l'action et les stratégies d'interaction dans le cadre de l'organisation du travail. Définies par des « propriétés structurelles saillantes », elles participent des modes de rationalisation de l'action chez les cadres recruteurs.

Ceci conduira, dans notre analyse, à considérer un deuxième niveau que constitue le contexte immédiat d'action. L'analyse des pratiques sera attentive aux modalités de structuration de l'activité tel qu'elles se définissent en creux des processus concrets de recrutement en contrat court et des conditions de travail des cadres « recruteurs »[58].

Ce sera l'objet du troisième temps de notre analyse.

3.1.2 Le processus de recrutement d'un remplaçant en contrat court

Intéressons-nous maintenant aux pratiques concrètes liées au recrutement des remplaçants en contrat court. Nous avons été attentifs ici à considérer le récit des pratiques relativement au contexte institutionnel, organisationnel et environnemental auquel ils font référence[59].

Quand un besoin de recrutement le plus souvent pour un remplacement se présente, comment opèrent les personnes en charge du recrutement et comment se décompose ce travail de recrutement ? Existe-t-il des procédures clairement identifiées et si oui, comment sont-elles mises en œuvre ? Comment agissent les recruteurs dans le quotidien de l'activité ? A quelles conditions et à quels types d'enjeux sont-ils confrontés dans la réalisation de leurs objectifs d'action ? Et pour quelles stratégies ?[60]

C'est à ces quelques questions que nous souhaitons plus précisément répondre afin de saisir de manière fine ce qui se joue dans le recrutement des remplaçants embauchés en CDD court.

Dans un premier temps, nous présenterons les différents actes de la pratique du cadre recruteur, telles qu'ils ont émergé de l'analyse détaillée des discours.

autonome, mais, à la suite de Vincent de Gaulejac (1984), comme « *un système dialectique en rapport avec son environnement et les éléments qui le composent* ».

[58] L'activité des cadres relève en dernier ressort de propriétés objectives de leur position dans ces organisations de travail, que nous nous attacherons à repérer ici.

[59] La reconstruction opérée, à partir d'un travail d'objectivation sociologique des entretiens sur des pratiques de « recrutement » permettent déjà, aux travers des arguments énoncés de mettre en perspective les contextes d'action.

[60] Là encore, le concept de stratégie mobilisé dans cette analyse renvoie à une définition qui prend en compte à la fois le niveau des interactions dans l'organisation et les effets de « structure ». Celles-ci peuvent s'exprimer au travers des paradoxes ou contradictions inscrites dans les conditions même du travail, de « tensions » vécues dans les pratiques.

Ils constituent « un idéal » de la pratique du cadre en la matière. Elles permettront de situer de manière distinctes les différents éléments (actes, phase, process) intervenant dans la construction du dispositif autour du recrutement en contrat court dans le secteur médico-social.

Nous mettrons en perspective ensuite plus précisément, pour chaque étape du travail effectué, et en reprenant chacun de ces moments du processus de recrutement les enjeux et conditions pratiques de travail des cadres, en nous appuyant sur les discours qui parlent des contraintes, mais aussi « des solutions » mises en œuvre pour y remédier. C'est ici que nous considèrerons le contexte structurant et la manière dont il intervient dans le cours de l'action, dans ses paradoxes et contradictions.

3.1.2.1 Les étapes de la procédure de recrutement

Un ensemble de procédures ont été mises en place que l'analyse a permis de reconstituer. Nous les présentons ici.

3.1.2.1.1 L'évaluation du besoin de remplacement : doit-on remplacer ?

Face à une situation d'absence en poste, le cadre doit rapidement répondre à cette question. C'est en tout cas la première démarche inscrite dans le processus. Évaluer le besoin et anticiper « quel sera l'impact au niveau de l'organisation et des remplacements » sont les premières considérations prises en compte par le cadre.

> Donc, moi j'évalue le besoin. Alors, généralement, dès que je connais un événement, déjà, je me projette sur quel sera l'impact au niveau organisation et au niveau des remplacements. Voilà. Donc j'essaie d'agir au plus proche de la survenance de l'événement qui va m'emmener à remplacer. Donc, est-ce que je remplace, oui ou non ? Parce que des fois, je ne remplace pas, quand même, d'accord ? Donc déjà, est-ce que je remplace, oui ou non. (MS-4)

Dans quels cas fait-on le choix de ne pas remplacer quelqu'un d'absent ?

« On ne remplace pas systématiquement ». A partir des éléments à notre disposition, nous avons pu repérer quelques situations dans lesquelles les cadres font le choix de ne pas remplacer. Il faut que certaines conditions soient réunies. Ceci est tout d'abord possible lorsque les fonctions ne sont pas soumises au taux d'encadrement règlementaire, ou pour des professions spécifiques qui en raison de la nature même de leur fonction ne peuvent être remplacées :

> Pour information, on ne remplace par les assistantes de service social, parce que c'est trop compliqué. Pas forcément pour en trouver, mais ce type de remplacement, c'est très difficile. Les psychologues, c'est la même chose. Quand t'es rentré dans une relation clinique, c'est difficile de dire « ha ben tiens, on va te proposer, pour 3 jours, une semaine ou 15 jours, quelqu'un ». La grosse difficulté, vous le savez, c'est qu'avec les contrôles sécu... Enfin, des contrôles sécu, on n'en fait pas, mais... (MS-20)

Bien que ces métiers soient soumis au taux d'encadrement réglementaire, les salariés peuvent ne pas être remplacés lorsque l'organisation dispose de ressources dans l'équipe de travail (changement de planning, rappel d'un salarié en repos). Pour cela, en effet, il faut que les équipes « jouent le jeu ». Pour éviter de remplacer une personne absente, en effet, certains cadres délèguent aux membres de l'équipe les tâches supplémentaires.

> (Dans le cas de l'absence d'une maitresse de maison) : Si c'est un remplacement pour maladie, et que la personne est malade une semaine, on va compenser avec l'équipe. On va proposer des heures complémentaires si elles sont à temps-partiel, des heures supplémentaires si elles sont à temps-plein, ou

> alors, on va demander, tout simplement, de changer telle plage horaire, tel jour... Peut-être, pas venir, et venir à tel endroit. Même dans les endroits où il y a besoin de soutien 24h/24 ? Oui. « Madame gnagna est absente à cause d'un arrêt de travail, elle faisait le nuit de vendredi : toi, est-ce que tu peux changer ton planning et venir faire la nuit de... ? », voilà. Donc ça se pratique. Et nous avons la chance d'avoir des équipes très... Alors, il n'y a pas d'abus, non plus. Mais on a la chance d'avoir des équipes qui sont très ouvertes à ça. (MS-14)

> (Qui remplace-t-on prioritairement ?) : Souvent, ce sont des fonctions, si vous voulez, où ils se retrouvent... Pour moi, en tout cas, je remplace quand ils sont seuls. C'est-à-dire que c'est pour éviter le vide, voilà. Moi s'il y a une autre personne en poste, elle n'est pas remplacée, hein. Mais bien souvent, ils sont un ou 2, enfin, c'est tellement aléatoire...Mais c'est vrai qu'on fait en sorte de bouger quelqu'un, pour qu'on renforce. Mais on ne vient pas remplacer systématiquement. On vient remplacer la chaise vide. Et je parle de moi, hein. Ça, c'est en fonction du public. Ce qui est valable sur un public à la campagne, ce n'est pas forcément valable sur l'IME et le foyer de vie. En fonction du public et du risque, même s'il y a toujours un professionnel en poste, et que l'autre est absent, on va être très certainement emmené à le remplacer, parce qu'un seul ne suffira pas. (MS-19)

On retrouvera plus avant dans le rapport ce mode stratégique de gestion des remplacements dans des configurations un peu différentes, à savoir lorsque le remplacement a été acté mais que les cadres recruteurs doivent faire face à une pénurie de candidat ou à un imprévu qui les empêche de recruter rapidement.

Autres ressources permettant de faire le choix de ne pas remplacer : elles tiennent aux modalités de management du travail des équipes dans lesquelles a été pensée la gestion des remplacements. Il s'agit du recrutement d'un personnel prévu à cet effet ; dans cet établissement spécialisé dans le champ du handicap, par exemple, des salariés en CDD ou en CDI qui ont pour

> Les avantages, c'est qu'effectivement, ça me permet d'être dans la continuité du service, avec, en plus, quand même, des personnes qui ont apporté beaucoup à l'établissement, qui se sont bien investies. Parce que, de fait, cette organisation fait que j'ai à peu près au moins une ou deux personnes en fil rouge sur l'unité, sur l'année. Ce qui fait que pour les éducateurs, c'est toujours le même remplaçant, donc il n'y a pas de turn-over, et aussi, et ça, c'est très important, il y a un repérage pour les résidents, voilà. On sait que c'est toujours telle personne qui vient travailler dans l'unité. On sait qu'elle va remplacer machin parce qu'il est en congés, ou machine, parce qu'elle est en maladie ou en formation. Ça, c'est très important, pour eux, ce repérage. Vraiment. (MS-11)

Dans cet EHPAD également :

> Alors, nous, ces dernières années, on a recruté un poste de renfort qui est en CDI, donc, c'est un poste qui est titulaire, qui va venir en plus de nos besoins, pour, justement, éviter de recruter des contrat-courts. Donc on a préféré recruter une personne supplémentaire, qui va, elle, faire les remplacements tout au long de l'année. Parce que je ne vous cache pas que c'est très rare, les semaines où on a zéro absence. Et puis quand il n'y a pas d'absences, comme là en ce moment, elle est en plus sur le planning, et donc ça vient un petit peu décharger les autres. Elle remplace qui ? Les aides-soignantes. Là, ce n'est que pour le poste d'aide-soignant. Mais sur des absences ponctuelles, un peu imprévues, impromptues, ou des absences, même, prévues, mais courtes, pour le coup, 1 jour ou 2, elle passe sur un poste, et donc, ça nous évite un CDD de 1 jour ou de 2 jours.D'accord. Ça a été mis en place récemment, ça ? C'est depuis 1 an, maintenant. (MS-13)

Mais ce type d'organisation et de gestion de la main d'œuvre n'est pas le plus répandu dans notre échantillon, il ne constitue qu'une exception.

3.1.2.1.2 Lorsque le remplacement est acté: quelles étapes, quels moyens à disposition ?

Nous évoquerons ici les situations les plus courantes. L'analyse des entretiens permet ainsi de repérer différentes moments clés du processus de recrutement, lorsque le remplacement est acté.

3.1.2.1.2.1 Faire le choix d'un remplaçant

Pour recruter, la personne en charge du planning et du recrutement prendra appui sur différents outils techniques et un vivier constitué. Ce dernier présupposera un ensemble d'actes bien identifiés. Les outils techniques qui sont sollicités sont généralement :

- un fichier d'emploi du temps des salariés et de gestion des congés,
- un fichier de remplaçants permettant la gestion d'un vivier de remplaçants.

Les établissements tendent en effet de plus en plus à organiser cette gestion grâce à des logiciels de gestion du temps de travail des professionnels titulaires et des remplaçants. Ces outils techniques doivent permettre l'anticipation des remplacements[61]. Comme support à l'action, des logiciels informatiques existent qui permettent de matérialiser l'état des disponibilités et faciliter la gestion des besoins en remplacements.

> En fait, ce que je fais : une absence, normalement, elle se prévoit, ou elle s'annonce. Si c'est de la maladie, elle s'annonce, si c'est du congé ou de la formation, ça se prévoit. Donc moi, j'ai un fichier. (MS-11)

L'utilisation de ce type de fichier n'est cependant pas systématique. Elle est en lien avec le contexte organisationnel et de configuration du besoin en remplacement, comme nous le verrons plus loin.

3.1.2.1.2.2 Un vivier de remplaçants préalablement constitué dans chaque lieu organisationnel, en renouvellement permanent

Le vivier de remplaçants est la ressource largement utilisée dans les différents champs d'activité. Ce n'est que rarement qu'il est fait appel à l'intérim ou Pôle emploi, le plus souvent en situation de recrutement d'urgence. Nous analyserons plus loin quels sont les arguments mis en avant pour justifier ces choix, et plus précisément dans quel cadre de contraintes organisationnelles et de gestion du remplacement ils prennent sens.

Pour la mise en place et l'entretien d'un vivier, des pratiques bien spécifiques sont mises en œuvre.

Ainsi, tout d'abord, une sélection des candidats potentiels au remplacement qui alimente le vivier. En fonction des lieux organisationnels, chaque cadre recruteur aura ses manières de faire spécifiques.

[61] L'enjeu de cette anticipation, nous le verrons plus loin, réside dans la gestion de risques identifiés : cumul de remplacement des salariés en contrat court, d'un part, la pénurie de remplaçants, d'autres part.

Les remplacements sont le plus souvent anticipés par la constitution d'un « stock » de CV par l'établissement. Cela passera concrètement soit par des campagnes de recrutement en fonction des besoins en remplacement sur l'année, soit par des candidatures spontanées que les établissements reçoivent, ou des candidatures qui n'ont pas été retenues sur des annonces passées pour des postes à pourvoir en CDI, ou encore sur un remplacement précédent (cas de recrutement par intérim ou Pôle emploi lors de la gestion d'un remplacement imprévu, par exemple) ; ou bien encore par le bouche-à-oreille, via les réseaux de remplaçants ou de professionnels.

> Alors, il est alimenté par les candidatures spontanées qu'on reçoit, et par les candidatures qu'on ne retient pas sur des annonces qu'on a passées... Si on hésite entre plusieurs personnes et qu'on se décide sur un personne pour prendre un poste, les autres, on leur propose, le temps qu'ils trouvent du travail, de faire des missions de remplacement chez nous. (MS-13)

> En fait, je reçois des candidatures de personnes qui souhaitent... Soit ils proposent directement des remplacements, selon leurs disponibilités, soit ils recherchent un CDI. Je les contacte, j'échange avec eux, je les reçois. Si on est d'accord sur le principe de remplacement, je les reçois, je leur fais visiter l'établissement, je leur présente l'établissement, le public, etc., et ensuite, je fais appel à eux directement. C'est-à-dire que vous les voyez avant qu'il y ait une demande ? Oui, je peux les voir avant la demande, oui. (…)une des autres manières que j'ai de recruter, c'est que j'ai besoin de faire des recrutements pour CDI, donc parmi les candidats qui ont envoyé leur CV, ça m'a permis aussi de garder des CV, de cette manière là. Et après, on a réalisé les entretiens, donc j'ai demandé aux personnes, aussi : « vous n'êtes pas retenu pour le poste en CDI est-ce que vous acceptez de faire des remplacements ? », voilà. Et j'en ai embauché un, comme ça, une, pendant un an, et c'était très bien, c'était vraiment quelqu'un de très intéressant. (MS-11)

> Alors déjà, pour les viviers de remplacement, pour commencer : comment vous les avez organisés ? C'est plus du bouche-à-oreille, comme on est lieu de stage infirmiers, AS, MP, enfin, un peu tous les diplômes, qui passent ici, c'est vrai qu'on a quand même un vivier, après, par rapport à ça. Et après, les personnes qui ont fait des remplacements... J'ai des retraités aussi, qui reviennent travailler de temps en temps, donc, voilà, on essaie de tourner comme ça. (MS-3)

> Ben, les contrats-courts, en fait... Alors souvent, c'est avec des candidatures spontanées. On va avoir des candidatures spontanées, qu'on conserve systématiquement, qui ne partent pas au panier, auxquelles on répond, et après, le plupart du temps, si on a besoin, on les contacte pour des remplacements. Mais c'est souvent les mêmes personnes qui font les remplacements dans notre association. (MS-21)

> Donc là, soit on a un portefeuille de candidatures, déjà, parce qu'on est connu, on est répertorié, donc il y a des nouveaux diplômés qui nous adressent leurs CV. Et c'est vrai qu'on jette pas, on répond.... On dit que pour l'instant, on n'a pas de poste disponible correspondant au profil, mais qu'on se permet de garder le CV dans le portefeuille de candidatures. Et on peut réactiver, et on peut, de cette manière là, solliciter quelqu'un. Donc, ça, c'est nous qui avons un portefeuille. On peut utiliser le bouche-à-oreille, ou le Pôle-Emploi, voilà. On peut diffuser, aussi, une offre d'emploi. (MS-14)

La sélection des candidats sur CV, suivi d'un entretien systématique va conduire à la constitution d'un pool de remplaçants. Ces entretiens s'inscrivent en général dans le cadre d'un besoin prévisible à court ou à moyen terme. Chaque structure met en place sa propre organisation, mais le tempo est en règle générale identique.

> Donc je fais une première sélection de ces CV, quand j'organise mes petites campagnes de recrutement, je vais recevoir 6 ou 7 personnes, sur une semaine, et à partir de là, je détermine si... Je fais mes choix, et je préviens la personne que c'est dans le cadre, effectivement, de ma campagne de recrutement, et que je fais appel dès que j'ai besoin. (MS-2)

> Les personnes que je rencontre, systématiquement, c'est parce que ça correspond à un besoin. Dans un délai d'un mois, voilà. (MS-19)

> Si je les fais venir, c'est que je pense déjà qu'il y a un remplacement à faire. Après, j'ai l'expérience qui fait que, voilà, ça vient assez vite, quoi. La seule chose, c'est que, quand je les reçois, c'est beaucoup plus parce que je veux vraiment les interroger par rapport au CV, c'est-à-dire que bon, il y a des choses qui m'intéressent sur les CV, qui n'apparaissent pas forcément... Voilà, moi j'épluche les CV, vraiment. (MS-11)

> OK. Est-ce qu'il y a une procédure particulière ? Vous recevez les personnes ? Oui, alors en fait, le chef de service qui a besoin du CDD va convoquer, va recevoir en entretien la personne. (MS-21)

La permanence d'un vivier constitué avec un fichier de candidats plus ou moins important permet effectivement de répondre aux besoins en remplacement. Il constitue, nous le verrons, un véritable dispositif marqué par un travail de fidélisation et de maintien du vivier, les enjeux forts étant la gestion des imprévus, le recrutement « dans l'urgence », la pénurie de candidats. L'utilisation du dispositif Pôle emploi ou de l'intérim, s'il vient le plus souvent en renfort du vivier, peut dans certaines conditions déterminées être un recours efficient.

3.1.2.1.2.3 Intégrer le remplaçant dans le collectif de travail

L'intégration des remplaçants dans les collectifs de travail constitue une étape importante dans le dispositif de recrutement, en regard des enjeux de fonctionnement des équipes dans le quotidien de travail, des modalités de travail relationnel relatif au type de fonction pris en charge par le salarié recruté. Ce moment de l'intégration relèvera concrètement, selon les lieux, de pratiques encadrées par un dispositif plus ou moins formalisé. Il se décompose de la manière suivante :

- Une présentation de la structure et une première familiarisation avec le travail dans un service. Ce temps repose sur un accompagnement du remplaçant par les membres de l'équipe de travail. Dans certaines structures, une procédure formalisée d'intégration a été mise en place, à partir d'outils techniques comme la conception et l'utilisation d'un livret d'accueil du salarié.

> A l'IME, ils ont construit un livret d'accueil du stagiaire et du collègue remplaçant. Donc, ils ont mis quelques semaines à le travailler, en équipe pluridisciplinaire, pour le coup, pas uniquement les fonctions éducatives, mais psychologues, psychomotriciens, orthophonistes, etc... Comment on peut accueillir au mieux un stagiaire, ou un collègue qui va effectuer des remplacements ? Donc ils ont construit un classeur par unité, qui présente brièvement l'établissement, ses missions, l'association, etc. Puis on vient sur l'établissement, et ensuite, le projet succin de l'unité, et puis une présentation succincte des gens qui sont sur telle ou telle unité, et en quoi consistent les accompagnements du quotidien, voilà. C'est pas énorme à lire, et très vite, on peut rentrer, avec cette lecture-là. (MS-2)

- Une évaluation du travail effectué qui s'appuie, selon les lieux organisationnels et le management mis en place, sur l'avis des équipes des services. Ce niveau de participation reste lié aux modalités de coopération hiérarchiques entre équipes et cadres dans les différents établissements.

> Moi qui le fais, hein, parce que le processus de recrutement, il va jusqu'à l'intégration, d'accord ? Donc je prends énormément de temps, et après, par contre, je demande aux équipes de pouvoir l'accompagner dans l'apprentissage. Et notamment, on est structuré en mission, chaque soir, et donc, quand un remplaçant arrive, on le met sur une certaine mission, et il va, crescendo, prendre des responsabilités, au fur et à mesure de son ancienneté, dans son rôle de remplaçant. Donc... Là, on a un groupe RPS, et on est en train de retravailler nos procédures d'intégration des nouveaux salariés, parce que c'est tous les jours qu'on en intègre, quasiment. Et c'est vrai que des fois, malheureusement... Alors, l'idéal, c'est de les faire venir, les faire travailler en binômes 1 ou 2 jours avant... J'arrive à le faire sur les ASP, mais des fois, je n'arrive pas à le faire, hein. Est-ce que l'équipe peut être partie prenante de... ? Si ça ne fonctionne pas ?Ils me le disent ! (MS-4)

3.1.2.1.2.4 Gérer administrativement les contrats

Ce travail administratif de gestion est conséquent dans l'activité du cadre recruteur. Il passera par la récupération des pièces nécessaires à la mise en place du dossier du salarié remplaçant, l'établissement de la fiche de remplacement puis l'établissement du contrat.

> Si on dit, « OK, vous êtes d'accord, je peux vous proposer 15 jours de contrat ». 15 jours, il faut quand même constituer tout le dossier, préparer les fichiers contrat. (MS-19)

> Et donc après, en fonction du besoin, j'appelle la personne, elle est disponible sur tel et tel créneau, oui, très bien, donc j'envoie toutes les informations, je fais systématiquement un mail en lien avec le secrétariat ici, et la responsable au niveau de la RH, qui s'occupe des contrats de cet établissement, pour que le contrat se mette en place, etc. (MS-2)

A ce niveau, et en fonction des établissements, des relais administratifs existent qui prennent en charge la rédaction et la gestion des contrats. Celles-ci sont assurées le plus souvent par un cabinet d'expert-comptable rattaché à un établissement, une responsable RH de la direction de pôle ou de bassin (contrats de travail et déclarations), ou un service administratif. A titre indicatif, voici quelques exemples d'organisation :

> Pour rédiger les contrats ? C'est la comptable. En lien très direct avec les chefs de service, et moi-même, qui devons lui communiquer toutes les infos, motifs... Faut que ce soit nominatif, faut qu'il y ait... Un CDD peut se renouveler longtemps, à condition qu'à chaque fois, il y ait quand même des raisons différentes. Donc chaque fois c'est justifié, voilà. Et ça, ça monte après au siège de l'association, du coup ? Puisque c'est lui qui gère aujourd'hui. Non, enfin, c'est particulier : on est sous mandat de gestion, pour l'instant. Pour l'instant c'est XX qui fait les contrats, et qui prépare la paye. Pour l'instant, il n'y a pas un « pôle paye ». (MS-1)

> Il y a un expert-comptable ? Alors, moi, j'ai des nomenclatures (association) assez rapides, d'accord ? Alors, maintenant que j'ai embauché, il y a 2 ans, un comptable, il fait la déclaration, la DPAE, ça, je fais plus. Avant, je faisais, mais maintenant, j'ai plus le temps. Et il fait DPAE, et moi je m'occupe de tout ce qui est contrats, visites médicales du travail. Et après, tout ce qu'on appelle les éléments variables de salaires, moi je mets à jour mes plannings, de façons à ce qu'après, ce soit lui qui intègre au niveau de service paye. Donc ça, je m'en occupe pas. Je m'en occupais auparavant, mais je ne m'en occupe plus maintenant. (MS-4)

> Au niveau de la gestion des contrats, comment ça se passe exactement ? C'est un expert-comptable ? Non non, c'est nous en interne. Pour la gestion des remplacements, tout ça, c'est quelque chose qui est coordonné par des logiciels, ou... ? Oui oui. Le côté administratif est très coordonné, en fait. On a un document qu'on appelle DUE, qui est remis au service paye pour la déclaration à l'URSSAF. Après, ça bascule... Donc ça ça vient du chef de service, c'est la personne qui établit les plannings, qui a ce besoin de remplacements, et qui gère, en fait, le côté administratif. Et après, il y a, donc, de la comptabilité, ça part au secrétariat. Les contrats de travail sont fait par une secrétaire. Et après, donc, signature du directeur ou du directeur adjoint, et remise du contrat, après, au salarié. Donc c'est assez fléché, quoi. (MS-2)

Dans certaines structures comme les EHPAD privés, les foyers de vie, c'est le cadre (en général directeur-trice de la structure) qui s'occupe de l'ensemble de la procédure.

> Est-ce qu'il y a utilisation d'un expert-comptable pour gérer les contrats ? Non. C'est vous qui vous occupez de tout Oui. D'accord. Et comment ça se passe, donc ? Vous faites une notice de remplacement... ? Le contrat, l'officiel, c'est moi qui le sors, qui le signe, et c'est... Après, j'enregistre la paye en groupement de comptables qu'on a, donc j'envoie les salaires, ils les envoient, c'est moi qui fais les soldes tous comptes, les ASSEDIC, et tout ça, donc. (MS-3)

> Utilisation d'un expert-comptable pour gérer les contrats ? Non. Alors la procédure : moi, j'établis, à partir de l'emploi du temps, je choisis telle personne qui va faire le remplacement, avec tels horaires. Donc je définis qui, la période et les horaires. Ensuite, je remplis un autre tableau, pour commander les contrats de travail. Les contrats de travail sont ensuite édités par le service RH à B., qui les envoie ensuite à la secrétaire, et on les fait signer aux CDD. Ensuite, j'ai un autre tableau, où je renseigne tous les horaires réalisés par les remplaçants, ça sert à faire les payes. Les variables de payes, pour établir les salaires. (MS-11)

> *Vous avez un expert-comptable pour gérer les contrats ?* Non. C'est mon adjointe et moi-même. MS-13

Enfin, ils seront chargés de l'organisation des plannings en vue de la gestion des équipes et l'intégration du remplaçant.

> Ici la fiche de remplacement, tout ça, c'est moi. Les horaires, tout ça, préciser avec qui de l'équipe, sur le transport, ressortir la fiche du transport, ressortir tous les jeunes sur le transport... Bon, maintenant, c'est un petit peu rodé parce que sur chacun des circuits de transport, il y a un porte-vue avec toutes les adresses des familles, avec les horaires, avec tout, enfin... Voilà, c'est rodé, mais il faut aussi que le remplaçant ait connaissance de tout ça, donc... C'est pour ça que je ne mets jamais un remplaçant directement sur les transports. (MS-2)

> La 1ère fois, il va falloir aussi récupérer les pièces, va falloir faire attention qu'il y ait la visite... (MS-19)

3.1.2.1.2.5 Un incontournable de la pratique : gérer en urgence le remplacement

Ces situations d'urgence ou d'imprévus sont le plus souvent le fait de pics de besoins de remplacement à des périodes précises ou bien d'imprévus.

Concernant les pics de besoins de remplacement à certaines périodes de l'année, si les cadres recruteurs sont en capacité d'anticiper certaines augmentations de nombres de remplacement à certaines périodes de l'année, il arrive quelquefois qu'un besoin accru ou soudain de remplacement rende la situation quelque peu ingérable. « Le vivier ne peut plus fournir », ce qui oblige à embaucher dans l'urgence.

> On a un vivier de main d'œuvre, si ce n'est que là, on a eu beaucoup de maladies, parce qu'il y a beaucoup de virus, donc voilà... Beaucoup de maladies, mais le problème, c'est qu'on arrive sur les vacances de Février. Donc là, va falloir ré-embaucher. (MS-3)

À propos des « imprévus », c'est souvent le fait d'arrêt maladie soudain, dans certains cas de problèmes familiaux ou sociaux. Cela peut concerner des salariés qui ne préviennent pas de leur absence, ou à la dernière minute.

Ces différentes situations obligent à un remplacement en urgence qui devient problématique si le vivier est épuisé. Nous mettrons en perspective plus loin (fidélisation des remplacements) quelles peuvent être les conditions structurantes de telles situations d'absence ou diminution des viviers. Le contexte contraignant dans lequel émerge l'urgence du remplacement impliquera effectivement une diversité de pratiques de recrutement.

Examinons ici rapidement les pratiques à l'œuvre. Quelles sont-elles ?

3.1.2.1.2.5.1 Le cadre du recours à Pôle emploi ou de l'intérim

L'utilisation des agences intérimaires ou des services de Pôle emploi s'institue dans un cadre très précis. Ce n'est en effet pas considéré comme un outil fiable ou pérenne de recrutement, et ceci quelques soient les organisations de travail et le niveau de contraintes de gestion des viviers. Quels arguments sont énoncés ici ?

- Ces intermédiaires ne sont utiles que dans l'urgence des situations de remplacement : cette urgence varie d'un établissement à l'autre en fonction de différents paramètres organisationnels et territoriaux :

> Quand êtes vous obligée d'aller chercher du côté de Pôle-Emploi ? Ben, c'est dans toutes les situations ! Ça peut être en cours d'année, les périodes de Noël, les périodes de fête... Quand vous avez 2 arrêts de travail la veille de Noël, qu'est ce que vous faites ? Même l'intérim n'est pas capable de vous trouver du personnel. Donc ça, c'est une difficulté particulière ? Ah mais c'est catastrophique. Et ça a toujours été comme ça, ou c'est vraiment... ?Ah ben oui, ça a toujours été comme ça. (MS-6)

> Pour un délai court ? Par exemple, là, nous avons un arrêt maladie qui est arrivé, 3 mois d'arrêt maladie... Pôle-Emploi, parce que là, on n'a rien sous la main, on n'a pas de candidatures, donc, on s'adresse au Pôle-Emploi. On peut aussi relayer dans les écoles : on connaît une ou deux écoles, par exemple, XX, qui est à XX, dans l'XX, on sait qu'ils forment les ME, les moniteurs éducateurs, donc on peut envoyer... Souvent, les écoles ont des portefeuilles de candidatures, parce que les étudiants, une fois sortis, ils donnent leurs CV. (MS-14)

> Très peu. D'accord. C'est-à-dire que chaque fois que vous avez besoin de remplacer...Ah oui, non mais... On a un petit vivier, mais après... Là par exemple, pour ce week-end, mon petit vivier me dit « non, je suis pas disponible », donc je vais utiliser les gens qui sont en poste pour leur demander de faire un jour en plus, ou de... Ou de bouger les horaires, ou je vais essayer d'aller sur Pôle-Emploi pour voir si j'ai pas des CV que je pourrais recruter. Donc c'est Pôle-Emploi le principal interlocuteur dans ces cas-là, lorsque le vivier n'est pas suffisant ? C'est un des interlocuteurs, sinon, c'est l'intérim. (MS-2)

> Les CV, vous les recevez comme ça, ou vous allez les chercher ?Je les reçois... Pour l'instant, ça suffisait. Là, j'ai traversé une période, par contre, où j'ai quand même eu beaucoup d'arrêts maladie, et j'étais très très en panne, donc on m'a proposé de recruter par Pôle-Emploi. Bon, je vais voir. Si je peux m'en sortir... C'est pas encore fait, par contre, ce que je peux utiliser, c'est les agences d'intérimaires, récemment. Et pour la MAS, on utilise beaucoup les agences d'intérimaires. Parce que là, on était trop... Vraiment, là, j'ai eu une semaine... Sur 26, j'avais 20 personnes absentes. Entre la maladie et les congés qui étaient prévus. Donc j'avais déjà au moins 2 personnes par unité, et j'ai eu, en tout, 20 personnes absentes. Ce qui est énorme. Oui, parce que vous, vous gérez..... Les 4 unités. La MAS, c'est ce que vous appelez une unité, aussi ?Non, la MAS, c'est la Maison d'Accueil Spécialisé. C'est un autre type d'établissement ?C'est l'autre établissement, c'est des personnes beaucoup plus en difficultés, les personnes handicapées. Donc vous, vous gérez le foyer de vie qui comprend 4 unités. Voilà. (MS-11)

- Le recours à l'intérim constitue un mode de recrutement peu apprécié car considéré comme trop coûteux. Il reste l'ultime recours face à une pénurie de remplaçants lors d'un remplacement en urgence.

> Et, effectivement, vous avez recours à l'intérim, vous ? Non. Ça coûte une fortune ! C'est vraiment Pôle-Emploi, quand il y a un souci de remplacement.(MS-3)

Ailleurs, on s'appuiera sur la fidélisation du vivier « par souci d'accompagnement correct des résidents » (MS-18). Pour ce faire, cet EHPAD a mis en place une organisation du travail permettant une réduction effective des obligations de remplacement :

> On fait peu appel à l'intérim, mais ça nous arrive. On n'aime pas trop, parce que, au-delà du coût, ce n'est pas génial. Mais il arrive que des fois, on dise « ben il va falloir qu'on tourne avec une aide-soignante de moins »... C'est rarissime, chez nous, quand même. C'est rarissime, alors que dans beaucoup d'établissements, c'est fréquent, chez nous, c'est rare. Je pense que c'est grâce, aussi, aux aides-soignantes référentes. (MS-18)

- Le problème du recrutement par les services du Pôle emploi, c'est le manque d'information qu'ils vont fournir sur les candidats potentiels, ce qui contraint le travail de sélection lorsque des exigences spécifiques de recrutement sont requises, comme par exemple ici le lieu de domiciliation :

> Mais en période d'épidémie, c'est catastrophique pour nous. Et du coup, quand il faut remplacer les remplaçants et qu'il n'y a plus assez de personnes, vous passez donc des annonces sur Pôle-Emploi. Faut faire un tri, quand même, parce que quand il y a du monde de Toulouse... Ils le font par département, c'est pénible, parce que nous, on est plus près du 65 que de Toulouse, hein... Ou du 09, donc... C'est assez compliqué parce que même quand on regarde des annonces sur Pôle-Emploi, on n'a pas le lieu d'habitation de la personne. On dit que c'est pas bien, mais bon, moi, j'aimerais bien savoir où ils sont, je propose pas des coupés à quelqu'un qui est trop loin. J'en ai des fois de Lyon, aussi, qui... (MS-3)

- L'utilisation des agences devient utile dans le cas de recrutement de professions spécifiques, comme les infirmier.es :

> Je pense que j'ai fait le tour. Vous prenez de l'intérim ? Alors l'intérim, oui, on utilise de l'intérim, à l'heure actuelle, sur des salariés spécifiques, qui sont les infirmiers et infirmières. Parce qu'on n'arrive pas à recruter. Donc du coup, oui, on fait appel à l'intérim pour ces salariés là, à l'heure actuelle. Parce que là, on est vraiment obligé d'avoir une personne diplômée. (MS-21)

De même, lorsque la configuration organisationnelle de la structure ne requiert pas la constitution d'un vivier, ici par exemple, dans cette structure de 5 salariés. L'obligation de remplacement est essentiellement liée ici à la charge de travail supplémentaire qu'implique l'absence d'une secrétaire administrative.

> La personne en maladie faisait des arrêts maladie tous les mois, donc, ce qui veut dire qu'on faisait des contrats mensuels, de renouvellement, voilà...C'étaient des contrats-courts ? Ouais. Un mois, un mois, un mois, un mois...D'accord. Ça, c'était lié à la situation de maladie, parce qu'on prenait la personne en remplacement maladie de la coordinatrice administrative. (…) j'ai recruté... Alors, pas simple, hein, donc j'ai publié sur Pôle-Emploi, sur Indeed, mais pareil, je savais pas trop sur quoi publier... Et donc, sur notre site internet, où j'ai fait l'annonce un peu toute seule, aussi. (MS-7)

Les divers arguments énoncés, dans l'ensemble, confirment bien le faible intérêt des cadres recruteurs pour ce type de moyens.

3.1.2.1.2.5.2 <u>Rechercher des solutions de remplacement à l'intérieur de l'organisation de travail</u>

Lorsque le remplacement est inévitable, certains cadres cherchent des solutions dans l'organisation de travail, en utilisant les ressources à disposition. Par exemple ici, le cadre recruteur jouera sur l'organisation de la prise en charge du public :

> Mais alors du coup, tu n'as plus personne ?Du coup, ça m'arrive d'avoir... Quand je dis personne, c'est personne. Hé ben là, je dis « on peut pas faire », donc ça nous est arrivé de dire « on ne peut pas recruter, on ferme un groupe ». C'est-à-dire que je ferme le groupe, par exemple, qui existait sur XX. Pas le village, sur le site d'XX. Et je dis « voilà, on le ferme », et vu que souvent, il y a quand même des gosses qui sont placés ASE en dehors... Donc l'ASE, il est 17h, tu les appelles, il n'y a plus personne, donc le gosse, tu ne peux pas lui dire de rentrer. Donc je lui demande d'aller sur un autre groupe, d'accord ? Ça, en général, quand même, ça m'est rarement arrivé. Mais ça arrive 1 ou 2 fois par an. (…) Par exemple, un des éducs devait être en formation, il

devait faire la soirée, donc je dois le remplacer par rapport à la soirée, et puis hop, le 2ème est malade... je suis obligé de fermer. (MS-20)

Ou bien, cet autre trouvera des arrangements en interne avec les membres de l'équipe de travail :

Donc j'ai pas la contrainte, comme on peut la rencontrer sur d'autres structures, où on attend les 3 jours de carence avant de remplacer la personne, etc. Là j'ai quelqu'un qui me prévient le soir, ou même parfois dans la nuit, ça arrive, sur mon téléphone, le lendemain matin, il faut qu'il y ait quelqu'un. Donc je fais tout pour. C'est une gestion de l'urgence. Après je peux compter quand même sur les équipes en interne pour trouver du relais, pour pouvoir s'appuyer à certains moments, donc... Toute l'organisation des emplois du temps ou des professionnels éducatifs en interne, est balisée en fonction de ça. Donc j'essaie systématiquement d'avoir tant de personnes à 7h30 le matin, tant de personnes le soir, et voilà. (MS-2)

De la même façon certains trouveront des solutions en jouant sur les conditions règlementaires d'encadrement, comme dans ce foyer de vie, ou bien s'appuieront sur les ressources de l'équipe de travail pour compenser l'absence d'un salarié. Dans tous les cas, il y a évaluation des risques d'une telle décision sur la prise en charge des publics.

Et la journée, ce sont des personnes que vous pouvez remplacer ? Il en faut toujours 2, de toutes façons, c'est ça ? Oui. Bon. Sauf que quand on peut tirer un peu sur... Parce qu'on n'a pas le choix, oui. Là, la personne qui vient de m'appeler, il y a une absence que je n'avais pas notée, donc elle se retrouve toute seule. Ça se fait, mais ponctuellement .Oui, c'est plus parce que je ne trouve pas la solution de remplacement. C'est plutôt ça. Ou, là, un impondéré. Parce qu'en fait, c'est la personne qui est partie, qui aurait du me signaler son absence, mais bon, c'est pas grave... (MS-11)

Ailleurs enfin, ce cadre dirigeant a pensé une organisation du travail spécifique, permettant de pallier aux « coûts » quantitatif mais également qualitatif du remplacement en intérim. Celle-ci repose sur le recrutement en CDI de salariés « remplaçants » permanents tournant sur les différents services, ici dans un EHPAD.

Et vous avez décidé en regard du fait que... ? En fait, en regard du nombre de CDD qu'on fait par mois, du coup, de la précarité qu'on paye. Et surtout, du service rendu à nos résidents, parce qu'un remplaçant, même s'il connaît la maison, ne va pas connaître aussi bien les habitudes de vie, le fonctionnement de la résidence, etc... Et donc forcément, la qualité du travail s'en fait ressentir, quoi. Et puis, l'objectif était de ne plus prendre d'intérimaires, donc nous, on prend très très peu d'intérimaires. On doit en prendre, allez, je dirais... 8 à 10 jours par an. Pour nous, l'intérim n'est pas un remplacement qualitatif, quoi. Donc on voulait à tout prix supprimer ça. (MS-13)

Conclusion

Comme on le voit d'ores et déjà, derrière la décision du remplacement en contrat court, et dans la gestion de l'événement lui-même qu'il soit anticipé ou dans une configuration d'urgence, émerge, dans les différents champs d'activité de notre échantillon, un dispositif organisé qui semble s'être mis en place progressivement, et qui structure et organise les modes de réponses pratiques des cadres recruteurs qui, on peut l'affirmer ici, semble traverser nombre d'organisations du secteur médico-social.

Notre analyse met en évidence, par ailleurs, la place effective donnée dans ces dispositifs au recours aux agences de recrutement, comme Pôle emploi et les agences intérimaires. Ce n'est que dans l'urgence des situations de remplacement que ces agences s'imposeront comme un moyen efficace de recrutement. Les propos critiques développés par les cadres recruteurs témoignent là encore des exigences que recouvre le recrutement de remplaçants, qui renvoient aux conditions

constitutives des pratiques du travail social. Ces agences, dans leur mode de mise en œuvre du remplacement, ne peuvent soutenir ces exigences. L'entretien d'un vivier, que le recruteur constitue et développe, constitue bien l'instrument prioritaire de gestion des remplacements

Enfin, notons que dans ce travail, le cadre recruteur n'agit pas seul. L'équipe de travail « qui jouera le jeu » constitue une ressource non négligeable, d'un point de vue organisationnel.

Nous allons nous attacher maintenant à identifier plus précisément les éléments de la pratique relatifs au « contexte immédiat d'action », appréhendé ici dans le détail de la mise en œuvre du processus de recrutement et le repérage des enjeux concomitants.

3.1.2.2 Les conditions pratiques du recrutement et leurs enjeux

La procédure mise en œuvre varie selon la nature de la situation engagée dans le besoin de recrutement. Celle-ci oscille entre :

- Une anticipation des besoins en remplacement sur laquelle repose une procédure formalisée, en fonction de l'organisation des établissements et des stratégies organisationnelles des cadres recruteurs. Celle-ci est rendue possible par l'existence de moyens à dispositions (fichiers de remplacement permettant l'anticipation des absences, constitution d'un vivier de remplaçant) mais également une connaissance basée sur l'expérience des temps forts du remplacement. C'est cette connaissance qui favorise les anticipations possibles :

> Il y a une organisation personnelle qu'on a aussi, c'est-à-dire qu'on anticipe... Enfin, moi, je le vois sur un mois : j'ai un temps fort l'avant dernière semaine du mois. Là, on me remonte tous les besoins, et tout ce que j'ai observé, moi, en termes de remplacements, etc. De ce qui est connu hein, parce que l'imprévu, c'est le quotidien. (MS-19)

- Et une gestion de l'urgence liée à un événement qui ne peut être anticipé « l'imprévu c'est le quotidien » qui implique la mise en œuvre « dans l'urgence » d'une série de solutions puisant dans les ressources de l'environnement organisationnel et territorial.

> Non non, il n'y a pas de règles hein... C'est sur l'événement. (MS-1)

A ce niveau, les situations de pénurie de candidats, du fait de l'épuisement ou l'absence de vivier, sont susceptibles d'impacter le travail du cadre recruteur. A présent, nous verrons de quelle manière.

Dans la partie précédente (3.1), nous avons vu quels éléments étaient contraignant, reste à examiner au travers des process et des logiques d'action mobilisées, quelle est la nature exacte des enjeux qui traversent les pratiques des cadres recruteurs, notamment ceux relatifs aux exigences de l'encadrement des publics et leur accompagnement (relation d'aide et relation de service).

Nous mettrons en perspective de quelle manière cette contrainte s'exerce dans le travail quotidien des cadres et quelle construction organisationnelle elle implique.

Plusieurs enjeux forts seront analysés ici :

- Le choix du candidat qui s'inscrit dans une série d'exigences mais également de contraintes relatives au contexte de mise en œuvre. A ce niveau nous pouvons repérer une double temporalité de la sélection du candidat au remplacement : procédure de recrutement dans un premier temps, l'intégration dans le collectif de travail dans un deuxième temps.

- La constitution et le maintien d'un vivier. Ce travail est essentiel dans la mise en œuvre et l'organisation du recrutement pour différentes raisons qui seront examinées de manière détaillée.

3.1.2.2.1 L'évaluation d'un candidat au recrutement : les critères de sélection

Nous l'avons dit, les remplacements sont le plus souvent anticipés par la constitution d'un « stock » de CV sous forme de fichiers de candidats. Mais sur la base de quels critères sélectionnent-ils les candidats ? Nous examinerons en premier lieu cette question dans ce qui concerne la phase d'évaluation d'un candidat au recrutement en CC, puis celle concernant l'intégration du candidat dans la structure.

3.1.2.2.1.1. *Diplôme et compétence technique*

Le diplôme fait partie pour nombres de métiers de l'intervention sociale et du soin, d'une condition de recrutement incontournable. Le critère du diplôme concerne plus spécifiquement les métiers de l'accompagnement du public et de la relation, tels les éducateur.trices spécialisé.e.s, les moniteurs éducateurs ou les accompagnant.e.s éducatifs et sociaux (anciens AMP), ou bien encore dans le milieu du soin, les aides soignant.e.s ou dans certains cas, des infirmier.e.s en formation.

> Après ils sont tous diplômés. Je ne prends jamais un remplaçant s'il n'est pas diplômé. Ça c'est un critère important pour vous .Ouais. En terme de risques, et tout ça....Et diplômés plutôt dans le médico-social ? Diplômé soit AMP, soit ME, soit éduc-spé, quoi. (MS-2)

> Est-ce que on peut être amené à embaucher en CDD court des personnes qui ne sont pas du tout qualifiées ? Sur l'IME, c'est exclu. Pour nous, c'est un choix qui a été validé par le conseil d'administration. Toutes les personnes qui interviennent, même pour un CDD d'un jour, à minima, c'est moniteur-éducateur. Foyer, pareil. Ou, si elles ne sont pas diplômées, elles sont en formation. Si elles sont en formation et qu'on les prend en contrat, ça veut dire qu'elles ont déjà fait leur stage sur l'établissement. A la MAS, c'est aussi sur des IDE qui préparent les concours infirmiers. Ils ne sont pas diplômés. » (MS-19)

La compétence technique constitue également un critère évoqué. Elle concerne les compétences requises pour certains types de public, dans les EHPAD par exemple, avec une médicalisation des pratiques de soins, ou bien dans les foyers de vie, avec la prise en charge technique de personnes lourdement handicapées.

> Je pensais à une chose : lorsque vous les contenez, est-ce que vous prenez en compte une expérience qu'ils auraient déjà eu, enfin, par rapport au public, y a -t-il des critères pour vous qui sont quand même... ? Tant qu'à faire oui, c'est-à-dire que si j'ai un CV où on me dit qu'il y a déjà eu de l'autisme, avec certaines prises en charge, avec des techniques qu'on emploie ici, etc., en général, je reçois. Et même s'il n'y a pas ça ? Même s'il n'y a pas ça, parce que des fois, j'ai pas trop le choix. Et puis parfois, ils n'ont pas du tout d'expérience, encore une fois, ils sortent d'école quoi, donc... (MS-2)

> Voilà, moi j'épluche les CV, vraiment. Dernièrement, j'ai reçu une jeune femme qui avait travaillé à Marchand, donc ça m'intéresse, parce que, moi aussi, j'ai pas mal de personnes qui sont encore en lien avec l'hôpital Marchand, donc pour moi, c'est intéressant parce que c'est une technicité supplémentaire pour l'établissement, où j'ai des personnes avec des troubles autistiques, aussi. Donc c'est bien si je sais que la personne a fait une formation sur les troubles autistiques. Donc avec elle, j'essaie de voir un petit peu ça, et puis je lui présente aussi les choses (MS-11)

> Et puis on regarde aussi, je ne vous le cache pas, les formations complémentaires. Sur tout ce qui est postes de soignants, on va regarder les formations de thérapie non-médicamenteuse, type méthode Montessori, que nous, on applique ici, ou Humanitude, voilà... La validation, ce genre de choses. Les gestes de premiers secours. Et puis sur les postes de cuisinier, ça va être d'avoir travaillé dans la collectivité, et si possible en EHPAD, notamment pour avoir un rapport déjà connu avec les textures modifiées, les normes HACCP, etc. (MS-13)

Le diplôme et les compétences techniques constituent une exigence quasi-systématique dans le recrutement. Liée aux contraintes du cadre d'activité, cette référence permet au cadre recruteur d'avoir l'assurance d'une « sécurisation » du remplacement, conformément au cadre juridique de prise en charge des publics, et aux spécificités du travail relationnel.

Dans certains cas cependant, la correspondance entre le diplôme et le poste concerné n'est pas exigée. On remplacera par une qualification proche du poste à pourvoir en remplacement : Les métiersde moniteur-éducateur pour celui d'éducateur.trice.s spécialisé.e.s, les métiers d'accompagnant.e.s éducatifs et sociaux pour celui d'aides soignant.e.s. Les recruteurs, pour justifier ces choix, mettront en avant la polyvalence fonctionnelle de ces métiers.

> Donc après, souvent, pour le diplôme requis, je me base sur le ME, qui est un diplôme assez polyvalent, et qui permet, je trouve, de répondre aux besoins de main d'œuvre sur les établissements. Et après, s'il faut remplacer une assistante sociale, ce sera par une assistante sociale, hein ! Mais voilà, pour tout ce qui est accompagnement santé, gestion d'un collectif, le ME est vraiment le diplôme intéressant. (MS-14)

> Souvent, je fais appel à des moniteurs éducateurs, je fais appel à des AES. C'est ce qui remplace les AMP (MS-20)

Plus rarement et dans certaines conditions, ils pourront recruter un candidat « faisant fonction », c'est-à-dire ne disposant pas des qualifications requises pour le poste. Une condition cependant est, d'une part,l'encadrement du remplaçant par des personnels titulaires de l'équipe et, d'autre part,la dispense de certaines tâches de responsabilité attachées au poste.

> Donc, comme j'ai pas, effectivement, d'éduc., je suis obligé de recruter sur des métiers à qualification inférieure. Voire, très très inférieure. C'est-à-dire, je suis hors cadre. C'est-à-dire que par exemple, la dernière fois, j'ai recruté quelqu'un qui connaissait quelqu'un qui était dispo, qui a juste le bac et qui est sportif de haut-niveau, qui a fait de l'animation sportive, mais sans qualification quelconque. C'est la seule personne que j'ai sous la main, et quand je dis la seule, c'est du jour au lendemain... Ben, je la prends. Sauf que je suis sensé, du coup, lui demander une autre mission, que l'éduc. Sauf qu'il fait le quotidien d'un éduc. Maintenant, il fait pas d'écrit, il n'a pas le droit de faire d'écrit... De toute façon, il est toujours sur la frontière. (MS-20)

> Alors, on essaie, dans notre vivier, d'avoir des personnes qualifiées. AMP, moniteur-éducateur. D'accord. C'est principalement ces personnes-là qui sont remplacées en contrats-courts ? Oui. Après, on a du salarié non qualifié. C'est-à-dire ? C'est-à-dire que la personne n'a pas de diplôme dans le médico-social. Ça, c'est les personnes qui viennent remplacer, donc ? Oui. Et elles remplacent qui ? Elles remplacent systématiquement les personnes qualifiées. AMP, moniteur-éducateur, et éduc. spé. Au niveau éducatif. Parce qu'après, on a la partie, également, services généraux, où là, par contre, la plupart du temps, on remplace, mais par du personnel non qualifié. (….) Qui remplace : Non. En fait, après, au niveau remplacement, du moment où, dans l'équipe, il y a des diplômés, après, on peut prendre des personnes non diplômées. Mais c'est uniquement pour du remplacement. Et elle remplace la personne pour une partie de ses tâches, puisque du moment où elle n'a pas le diplôme, elle ne peut pas faire l'intégralité des tâches. (MS-21)

Selon les lieux, ce type de remplacement est courant ou exceptionnel. De manière générale, cette solution permet de pallier l'absence de candidats en cas de besoin urgent de recrutement que ce soit en milieu urbain ou rural, et quel que soit le champ d'activité concerné.

> D'accord. Alors, les profils recherchés ; lorsque vous évaluez les CV, etc, qu'est-ce que vous regardez en 1er, qu'est-ce qui, pour vous, sera un bon remplaçant ? En fait, on le voit pas forcément sur le CV. On le voit vraiment après, en entretien. On n'a pas vraiment de critères, parce que... Alors, ça dépend vraiment des postes mais, sur des postes d'aides-soignants ou de cuisiniers, ou d'infirmières, c'est tellement tendu, il y a tellement peu de candidats pour le nombre de postes ouverts, que c'est compliqué, des fois, de faire les difficiles, voilà. (MS-13)

> Diplôme, expérience et…. Voilà. Et puis, la disponibilité hein. Des fois, vous savez, quand vous recrutez.... Quand vous avez un arrêt maladie et que vous devez recruter en 2 jours, vous ne regardez pas trop les diplômes, vous regardez la disponibilité, et vous dites, « allez, il fera toujours du présentiel ». Je l'ai fait. J'essaie de pas le faire, mais à des moments donnés... (…) Donc voilà. Parce que vous avez, quelques fois, des problèmes... Ne pas remplacer pour ne pas mettre des gens qui ne vont pas avoir le temps de se former, ou alors, parce que vous manquez de remplaçants. Là par exemple, ce soir, je manquais de... J'ai mon vivier de remplaçants. Donc là, mon vivier de remplaçants, en ce moment, il est constitué essentiellement de gens qui travaillent ailleurs, qui sont à temps-partiel, et ils me font des compléments chez moi, de gens qui sont étudiants, en maîtrise... J'ai beaucoup d'étudiants en psychologie. Et malheureusement, j'en ai 2, là, qui sont en période d'examens. Donc ils sont pas disponibles cette semaine. Donc j'avais 3 remplas ce soir, j'ai Georges et Mathieu, plus 2 salariés. (MS-4)

Dans les territoires ruraux, à la pénurie du vivier viennent parfois se rajouter différents facteurs, comme le problème d'attractivité, lié à la nature des publics pris en charge, ici par exemple, un ITEP s'occupant d'adolescents difficiles. Cette « mauvaise presse » de l'établissement rend alors très difficile le recrutement de candidats à diplôme égal, y compris de qualification inférieure à celle du poste.

> En ITEP Ah oui. Alors, autre contrainte ; officiellement, n'allez pas me demander quel est l'article, etc, moi c'est ce qu'on m'a demandé de faire. C'est impossible. Quand j'ai un éduc absent, et c'est logique, je suis sensé le remplacer par un éduc. C'est logique. OK ? Sauf qu'il y a très très peu d'éducs dans le XX. Surtout sur des remplacements avec des ados en ITEP, parce qu'il y a une représentation de l'ITEP qui consiste à dire que l'ITEP, c'est des coupe-gorges, c'est compliqué... C'est pas simple hein, je vais pas mentir non plus. Mais enfin, c'est pas ce qu'on en décrit, à mon avis, dans les médias, etc. Les ITEP ont mauvaise presse...Ah oui, les ITEP ont quand même globalement très mauvaise presse. Surtout dans le XXX, je sais plus pour quelle raison, mais enfin bon...(MS-20)

Alors comment continuer à respecter les qualifications des remplaçants dans ces cas précis ? Des cadres recruteurs font le choix de maintenir une rémunération équivalente au diplôme.

> Je voulais juste rajouter par rapport à tout à l'heure, c'est qu'on respecte les qualifications des personnes en CDD. Parce que je sais que ça se fait pas ailleurs. Pas partout, hein. Mais parce que ça nous est revenu aussi, des personnes sont mêmes étonnées d'être payées moniteur-éducateur alors qu'ailleurs on les paie AMP, parce qu'on n'a pas les moyens, peut-être, je sais pas... Et ça, on respecte la qualification des diplômes. Du poste. D'accord. Du poste occupé ou de la personne ? Non, de la qualification. C'est-à-dire que c'est un moniteur-éducateur qui peut remplacer un éducateur spécialisé pendant 3 jours ou 4 jours, mais on le paiera moniteur-éducateur. Alors, ce moniteur-éducateur va me dire « merci, parce qu'ailleurs, on me paie AMP ». On l'a entendu régulièrement, ça. (MS-19)

3.1.2.2.1.2. *L'expérience professionnelle et personnelle*

S'il est un pré requis dans nombre d'établissements, le diplôme ne suffit pas à l'évaluation du candidat. Cette exigence devient même relative dans certains cadres d'action. Elle est

contrebalancée par d'autres critères, tels que l'expérience professionnelle et personnelle liée au parcours des candidats. Examinons ce fait.

Entre diplôme et expérience du candidat : Un diplôme « oui, mais… ». L'expérience de la relation avec un type de public est tout aussi importante, lorsque celui-ci recouvre des exigences particulières :

> Il faut que ce soit un éduc ? non pas forcément (autre diplôme) .Le CV, je regarde beaucoup le CV, les expériences professionnelles... En principe, j'ai tendance à retenir les CV où il y a une expérience significative ou... Voilà, en tout cas, qu'il y a une expérience en MECS, parce que bon, voilà, c'est quand même une pratique qui n'est pas évidente. J'veux dire que, un CV où je vois que le candidat, il est jeune, il n'a pas d'expérience en MECS, qu'il a plutôt été dans le médico-social, avec des adultes... Bon, voilà. (..)vos critères, plus qu'éduc' ou animateur éducateur, c'est quand même bien l'expérience, le fait de pouvoir être en capacité... Enfin, faisant fonction ou non ?Non, jamais. Ils ont quand même un diplôme d'éduc' ou d'anim'.Oui. Faut bien valoriser. (MS-1)

> Et au niveau des aides soignants, infirmiers, tout ça, est-ce que vous avez des critères liés au public ? C'est-à-dire, est-ce que vous regardez l'expérience chez les remplaçants que vous prenez ? Comment vous décidez ?Alors, l'expérience, oui et non. S'ils sont habitués à travailler en EHPAD classique, ou un AS qui a travaillé à l'hôpital en chirurgie, n'a pas de capacités chez nous. Le plus gros... c'est pas le diplôme qui me pose un problème, parce que j'ai des gens très bien qui ne sont pas diplômés, mais qui ont une communication qui est vraiment importante, qui savent... Ici, on met le cadre aussi, on n'est pas en personnes âgées où on fait du cocooning, hein. C'est mettre le cadre à quelqu'un qui est en manque d'alcool, ou... On est plus du tout sur les mêmes choses, hein. Donc effectivement, là il y a un public spécifique qui vous oblige à avoir des personnes qui ont ce rapport à autrui, qui l'ont expérimenté...Voilà, qui acceptent la différence, ce qui n'est pas toujours le cas. (MS-3)

> Alors, ça dépend des métiers, mais bon, je regarde quand même le diplôme. Par exemple, les accueillants de nuit, il faut avoir un diplôme, qui est le SIAP, diplôme nécessaire, hein, pour... Voilà, je prends en compte l'expérience, de préférence, je regarde quand même des expériences, aussi, auprès d'un public... Alors, pas forcément le même, mais quand même un public vulnérable, que ce soient personnes âgées, handicapées, voilà... (MS-4)

« *J'ai des gens très bien qui ne sont pas diplômés, mais qui ont une communication qui est vraiment importante, qui savent*... » Pour reprendre les termes du cadre recruteur exerçant dans un EHPAD. L'expérience professionnelle ne fait pas que compenser une différence de qualification, elle est garante de compétences et capacités nécessaires à la mise en œuvre du métier. Ainsi, ce qui semble en jeu dans certains secteurs, c'est de pouvoir s'assurer que le candidat est à même de « tenir la relation » avec les personnes prises en charge dans la structure ; autrement dit de disposer d'une « capacité émotionnelle » à tenir la relation, d'« une façon de s'y prendre » avec certains publics afin d'éviter de les déstabiliser, etc..[62] La mise en avant de critères de sélection liés à l'expérience personnelle relèvera de ces mêmes préoccupations :

[62] Nous ferons référence ici à une recherche antérieure portant sur « les parcours de professionnalisation des étudiants en formation dans le secteur social et médico-social » (Saint-Martin et Rodriguez, 2015). Nous montrions en effet que s'opère au cœur même du parcours de professionnalisation dans un métier du social une confrontation régulière des étudiant.es avec leurs capacités personnelles liées à la mise en œuvre d'un travail relationnel. Les étudiant.es en formation sont ainsi conduits au travers de différentes expériences professionnelles (comme les stages en formation) et plus personnelles (en lien avec leur parcours biographique ou des expériences de bénévolat) à réévaluer leurs propres capacités vis à vis du travail relationnel auprès de certains publics ou secteurs d'activités. Ce travail relationnel oblige de fait à opérer « un travail sur l'émotion » (Soares, 2003) permettant la gestion ou la mise à distance des affects. Les modes d'implication professionnels inscrits dans la relation d'aide obligent par là même à une confrontation aux situations concrètes de travail.

> Effectivement, il y a des gens qui n'ont pas d'expérience en MECS, mais qui ont un peu bourlingué, qui ont fait de l'humanitaire dans des zones un peu... Voilà. Et si c'est 18ans, sorti du bac, prépa éduc., éduc... Bon, je veux pas non plus mettre la personne en difficulté, c'est presque de la protection pour le professionnel hein. Quand ça se passe mal, ça se passe mal, quoi... (MS-1)

Choisir un remplaçant oblige donc à anticiper des critères relatifs aux « risques du métier « , que ce soit pour le remplaçant ou pour le public.

En ce qui concerne le risque pour le remplaçant :

> Il faut que la personne ait pu vérifier que ça lui correspondait. Parce que quand on arrive en MECS... (…) il faut s'attendre à être attaqué, voilà. Attaqué, dans le lien, parce qu'il y a une pathologie du lien. Dans les MECS, il y a quand même des enfants qui ont une pathologie du lien, qui ont attaqué le lien, donc il faut être prêt à l'accepter, à le supporter, à ce que le monde s'écroule pas lorsqu'on s'entend dire « va te faire enculer », voilà, la réalité elle est là. (MS-1)

> Les recrutements, on va essayer de voir, déjà, s'il y a une expérience professionnelle dans le secteur. Ça, c'est le 1er point qu'on regarde. Après, si on fait venir le candidat, on va essayer de voir si le public précaire ne lui pose pas de problèmes, parce que c'est différent de travailler d'une maison à caractère social à un centre d'accueil pour SDF, ou un dispositif pour accueillir les femmes victimes de violences, ou les familles en situation administrative précaire, enfin, voilà... Ça peut arriver qu'il n'y ait pas de solution, et qu'à certaines périodes de l'année, des familles avec enfants restent à la porte de l'établissement. Donc on va essayer de jauger, un petit peu, la capacité du candidat à encaisser ces choses-là. Il y en a beaucoup, aussi, qui ont fait des remplacements, ou qui ont des expériences dans le domaine du handicap, avec des gros opérateurs de type ASEI, voilà... Là, on n'est pas dans ce registre là non plus. Donc on va essayer de vérifier que la personne est bien consciente de l'endroit où elle postule. (MS-14)

Concernant le risque pour le public :

> Enfin, c'est difficile d'imaginer de laisser un établissement où il y a une vingtaine de personnes sur site, quand même, qui sont très fragiles, hein ! Parce qu'on a des personnes entre 75 et 94 ans... Laisser une seule personne la nuit, qui n'a pas un peu le bon sens de, je sais pas, de vous appeler, ou de... Enfin, parce qu'elle est seule quand même, sur ce site, et avec, en plus, sur XX, chacun a sa clé, donc ça veut dire que c'est des petits logements, donc il n'y a même pas une surveillance... De dire « tiens je ferme à clé, je suis tranquille, personne va partir »... Mon œil ! Tout le monde fait ce qu'il veut, là ! Bon, bref. Mais ça a aussi ses bons côtés. Moi, ça fait partie aussi des valeurs et des projets d'établissements qu'on défend. Mais il y a certain public, et il y a aussi une façon de s'y prendre avec eux et de faire en sorte... Parce qu'il y a beaucoup de troubles psys, de gens qui prennent vite la mouche, donc il suffit que vous soyez un petit peu maladroit... Je vous dis, ne serait-ce que dans la relation humaine, tout simplement. Pour mettre le feu en deux-deux. (…) moi, ce qui m'importe, c'est que tout le monde soit bien, apaisé... Le soir, c'est pas le moment de mettre le bazar, quoi. Donc voilà, il nous faut des gens... Même s'ils n'ont pas de diplômes... (MS-19)

Nous retrouvons ce type de préoccupation dans la majorité des secteurs d'activité sur lesquels nous avons enquêté. Ils doivent évaluer les capacités effectives des candidats face aux contraintes du travail relationnel dans le champ. Ainsi ce cadre va, au cours de l'entretien de recrutement, s'assurer que le candidat possède une expérience dans le domaine concerné par la problématique des publics reçus, lui donnant la « capacité à tenir le cadre, les règles ».

> Avoir des personnes qui connaissent déjà, quoi. Quand vous arrivez en MECS, bon, surtout chez les grands ados, chez les ados, vous êtes forcément testés sur votre capacité à tenir le cadre, les règles. Du coup, l'idée c'est quand même, que ceux qui sont passés par ce trajet là et qui ont survécu... Parce qu'après, bon... Y a quand même un souci de donner une continuité aussi, de présence et de visages aux enfants, que ce soit un peu gagnant-gagnant, que ce soit repérant pour les enfants, que la personne s'y retrouve aussi...(MS-1)

Comme l'affirmeront certains étudiante.s, « sans cette confrontation, il est difficile de se projeter dans certains secteurs d'emplois et de public. » C'est cette idée que nous trouvons formulée du point de vue ici des cadres recruteurs.

Les indicateurs permettant de décider du bon candidat varient en fonction des exigences du secteur d'activité : avoir déjà travaillé dans la structure, avoir fait l'expérience d'un type de technique ou de public :

> C'est ça, il y a l'intérêt d'avoir de l'expérience. Alors, l'expérience, des fois, elle peut être très courte mais très pertinente. Il ne suffit pas d'avoir 3, 4, 5 ans, mais elle peut être très brève. Mais la personne sait en parler. Alors là, c'est parfois subjectif, mais... On va dire le discours vrai, dans le sens de quelqu'un qui a vécu l'expérience, etc., et puis il y a aussi les centres d'intérêt de la personne, des capacités d'adaptation qu'elle a pu avoir ou qu'elle aurait. (MS-19)

> Lorsque vous embauchez, vous avez des critères, quand même, même s'ils n'ont pas le diplôme ? On a des critères, oui. Est-ce qu'ils ont une antériorité de soin à domicile, d'aide à la personne... Voilà. Dans les profils recherchés, il faut quand même qu'il y ait une expérience auparavant ? Au moins un diplôme. Au moins le diplôme, et si pas de diplôme, au moins de l'expérience dans le domaine, (public) Donc, qui suppose des compétences particulières ? Oui, sur l'accompagnement, les pathologies, etc...Donc, vous ne pouvez pas prendre n'importe quel aide-soignant ?Les aides-soignants sont formés à cette pathologie, à ces profils de résidents. D'accord. Et lorsqu'ils ne sont pas aides-soignants, justement, ce sera en lien avec des expériences qu'ils auront eues auparavant. Voilà. (MS-6)

La mise en situation pendant l'entretien constitue un moyen de s'assurer des capacités du candidat à faire face :

> Et puis moi, parfois, en entretien, il m'arrive de la mettre en situation, de lui dire « bon, voilà, si demain vous êtes dans telle situation, comment vous pourriez vous positionner ? ». Et bon, à partir de là, aussi, je me fais un avis. (MS-19)

3.1.2.2.1.3. *« Savoir-être » : être motivé, engagé dans le travail, faire preuve de « bon sens »*

Ce que les cadres recruteurs attendent d'un candidat : de la motivation, de l'engagement pour la fonction exercée et pour l'accompagnement du public. Ce type d'arguments sera plus particulièrement mis en avant concernant les métiers de niveau 4 ou 5, dans le secteur des EHPAD. Les indicateurs du bon candidat sont à rechercher dans l'expression d'une motivation souvent à partir d'expériences personnelles auprès d'un type de public.

> Après, une personne d'un certain âge peut moins bien fonctionner que quelqu'un qui est beaucoup plus jeune, mais qui est motivé, intéressé par l'accompagnement de la personne âgée, parce qu'elle a été élevée par sa grand-mère, elle a le contact facile avec la personne âgée... Après, voilà, les gens que l'on rencontre dans la rue, c'est ceux qui viennent travailler chez nous, hein » (MS-6)

La volonté est de recruter des candidats au remplacement « qui tiennent la route » dans le quotidien du travail face aux publics et leurs problèmes.

> Du bon sens. [Rire général] C'est pour tout, ça, non ? Tout le monde, CDI et CDD confondus, n'a pas de bon sens. Mais ça se pratique, mais ça s'évalue aussi. C'est à l'entretien que vous l'évaluez, ça ? Vous y arrivez ? J'y arrive pas toujours, mais voilà, quoi. (…) Disons qu'il faut pas que ce soit les résidents qui accompagnent les salariés, quoi. Il y a de la misère humaine, quand même, franchement. Même dans les gens qui postulent, hein. (MS-19)

Mais des remplaçants qui soient garants d'une stabilité dans le travail également. Le mauvais remplaçant c'est celui qui abandonne son travail en cours de contrat.

> Tu vois, le 10h, il vient « ha ben désolé là, je peux pas... ». Au dernier moment « ha ben finalement non, pour X raison, je pensais pouvoir venir mais non, je suis désolé »... Quand on te le fait 2 fois, et que toi, tu le rappelles parce que, forcément, tu en as quand même besoin à un moment donné... (MS-20)

Un indicateur probant concerne le parcours professionnel, tel qu'il apparaît dans le CV (durée des contrats effectués, etc.), un CV « à trous » ou la présence de remplacement de courte durée est considéré comme un manque d'engagement et de stabilité du candidat lorsqu'on cherche à fidéliser un vivier.

Derrière les critères du « savoir-être » professionnel, ici, on repèrera un double enjeu : celui d'assurer le suivi des publics, mais également la stabilisation d'un vivier de remplaçants « sur qui on peut compter ».

> Après, sur le dernier recrutement qu'on a eu à faire, on avait le choix entre 2 personnes qui nous paraissaient plutôt compatibles avec la résidence. Ça s'est fait, en fait, sur l'expérience. A savoir, quelqu'un qui a un trou sur son CV, qu'on arrive pas à expliquer, qui n'arrive pas suffisamment à se fidéliser dans une structure... Pour nous, on n'a pas envie d'avoir des gens qui vont d'EHPAD en EHPAD, ou de structures médico-sociales en structures médico-sociales, on cherche vraiment des gens qui veulent s'intégrer, s'impliquer, s'engager, auprès de la résidence et auprès du groupe. (MS-13)

> Après, quand vous voyez le nombre de postes en peu de temps, on se dit que la personne, ça sert à rien qu'elle vienne ici, hein... Parce qu'elle a jamais tenu. C'est-à-dire que vous n'allez pas la retenir ?Non. Les employeurs, tous de XX, nous, on les prend en CDI, tant est qu'il y a de la place ; quelqu'un qui, comme ça, bascule d' EHPAD en EHPAD, c'est qu'il y a quelque chose. (MS-3)

Au moment de l'entretien également, les candidats seront évalués sur leur plus ou moins grand intérêt pour le poste, par la prise en considération des démarches qu'ils ont ou non effectué pour se renseigner sur le travail, l'établissement, le public, etc.

> Ben tu vois, moi je leur demande jamais d'aller le voir, j'attends de les recevoir, et je demande « Est-ce que vous êtes renseigné sur qui on est ? ». Parce que si je leur dis d'aller le voir, je biaise un peu l'entretien. (….) Et moi je leur demande. Alors, c'est pas le critère que je vais forcément retenir uniquement, mais effectivement, aujourd'hui, et ce type de professionnels jeunes ont internet et compagnie, donc quand ils veulent postuler quelque part, ils regardent aussi où ils postulent... Enfin, on le voit vite, hein. Donc moi c'est quelque chose que je leur demande quand je les ai en face à face. (MS-19)

> J'étais surprise de voir des candidats qui vont même pas voir le site internet de l'association. On tape XXX, on voit ce qui sort, hein, c'est pas compliqué. Ils vont même pas voir le site. Donc ils font des candidatures en disant, je vous le résume, c'était pas dit comme ça mais... « J'ai déjà travaillé auprès des usagers », tout ça, et qui ciblent leur candidature sur ça. Mais nous, en fait, on reçoit pas d'usagers, donc en même temps... Là, t'es en train de postuler, mais non, ça correspond pas. Et je suis surprise de ça en fait, des candidatures qui sont pas du tout adaptées, des gens qui candidatent et qui ne vont même pas voir, qui ne se renseignent absolument pas sur le poste. Et qui, du coup, si je les avais reçus en entretien, forcément que les attentes étaient décalées ! (MS-7)

- L'évaluation par l'expérience d'intégration dans les collectifs de travail

L'expérience sociale en milieu de travail va constituer un autre moment privilégié de l'évaluation du candidat, tant du point de vue de ses compétences techniques que de ses capacités à savoir « tenir la relation » face au public. Il est possible effectivement, à ce moment du recrutement, de repérer des éléments qui auront échappé au recruteur lors de la première sélection. Ils parleront par exemple d'un remplaçant qui s'avère ne pas être « du tout adapté au public accueilli », parce qu'il refuse d'effectuer certaines tâches ou qui connaît des difficultés à entrer en relation avec les personnes prises en charge, dans le cadre du travail dans un IME ou en EHPAD par exemple :

> Quels types de difficultés ? Quelqu'un qui n'est pas du tout adapté au public qu'on accueille. Vu la difficulté, effectivement, des enfants qu'on accueille, quelqu'un qui refuse de faire un change, sur de la toilette, sur des choses comme ça... Quelqu'un qui est très passif, qui n'a pas de volonté d'agir, ou d'adéquation, vraiment, au public. Comme c'est un public vraiment pas facile, je le sais vite, j'ai très vite un retour des équipes et je les sollicite régulièrement dans ce sens. MS-2

> On a des aides-soignantes référentes qui nous ont dit « bon, je lui ai demandé de partir »...D'accord, donc c'est elle qui prend ça en charge, et vous, vous suivez derrière ?Oui. Si elles nous disent « voilà, il y a un problème, elle n'est pas sympathique avec les résidents », ou...Oui, parce que ça peut être quoi, les problèmes, en fait ? Quand ça marche pas ? Souvent... On n'a pas tant de problèmes que ça... Mais le problème qu'on a eu, c'est que parfois, le fait qu'elles ne connaissent pas l'EHPAD... C'est trop dur pour elles. (MS-18)

L'évaluation du travail effectué par le remplaçant repose, en général, sur la réaction et les retours de l'équipe de travail, ou du chef de service.

> Donc voilà, à chaque fois que j'ai un nouveau remplaçant qui arrive, dès qu'il a fait 3 ou 4 remplacements, je sollicite les équipes. D'accord, c'est les équipes qui vous font un retour. Oui. Je fais beaucoup confiance aux équipes là-dessus. (MS-2)

> Est-ce que vous pouvez rencontrer des difficultés particulières par rapport à ça ? Ben oui, que quelqu'un ne convient pas. Donc, la période d'essai peut aboutir sur un non-recrutement. Que la personne ne convienne pas, c'est évalué par qui, par l'équipe ? Par le cadre qui l'a recrutée, et par l'équipe en lien avec la doublure. Il y a une personne en doublure, qui accompagne la personne, après, on a toute une batterie d'outils : par exemple, on donne une clé USB à la personne, avec tous nos process, nos protocoles, nos procédures, pour qu'elle puisse avoir des outils. (MS-6)

Les procédures organisationnelles mises en place par les cadres recruteurs ont pour fonction de prévenir les difficultés que peuvent connaître les remplaçants lorsqu'ils intègrent un nouveau lieu, et qu'ils rencontrent un nouveau public. Examinons de quelle manière :

> Lorsqu'on fait venir un CDD, le plus souvent, on essaie un peu d'anticiper les choses, parce que lorsqu'il faut qu'on recrute un contrat-court, bien souvent, on le fait venir une soirée, hors de son temps de travail. Si vous voulez, on le fait venir en soirée d'adaptation. Lorsqu'on peut le faire... Parce que du coup, vous travaillez demain, bim, et ben, du coup, il n'y a pas eu de lien, enfin, il n'y a pas eu de préparation, à se rencontrer direct avec l'enfant... Bon. Nous on a pris la mesure que c'était compliqué, donc lorsqu'on peut, il y a quand même cette soirée de préparation. (MS-1)

> Non. Quand ils sont nouveaux, donc, ils viennent, ils visitent. Parce qu'en fait, sauf pour les surveillants de nuit qu'on fait travailler souvent en doublure, d'accord ? Pour les gens en journée, non. Parce que ce serait extrêmement coûteux, déjà, et en plus, on n'a pas le temps pratique, voilà. La seule chose, c'est que quand je fais la visite avec eux, je leur dis « bon, si vous voulez, vous pouvez rester un petit peu sur l'unité pour en prendre un peu la mesure ». Après, on met en place, quand même, un outil, ici, pour accueillir les nouveaux professionnels. Mais c'est plutôt pour les longues durées. Pour les courtes durées, non. (MS-11)

> Alors, le dispositif d'intégration, c'est le 1er jour de la prise de service. La personne est accueillie par le chef de service, et va systématiquement être présentée à l'équipe, aux collègues, et souvent, avec une visite de l'établissement. (MS-21)

Les procédures mises en place dans la plupart des organisations visent à encadrer et accompagner les remplaçants. Des organisations variables selon les structures, qui donnent toutes plus ou moins un rôle aux équipes de travail à la fois dans l'accompagnement à l'intégration et l'évaluation des capacités du remplaçant en situation de travail. Mais cet état de fait dépendra de la

nature des rapports sociaux de travail entretenu dans les établissements. Les équipes peuvent, en effet, osciller entre coopération et réticences à l'évaluation :

> De fait, l'équipe, c'est rare qu'ils se positionnent auprès de leur chef de service, par rapport à un collègue. Ça va dépendre de si les équipes sont très solides, très anciennes, très... Voilà. Donc à des endroits, j'ai envie de vous dire que ça peut, mais... C'est surtout, on va dire, le chef de service, qui est en charge, donc, de l'encadrement de son équipe, qui lui, oui, va me faire remonter, quoi. Alors, heureusement, ça n'arrive pas souvent. Si je prends l'année 2018, je crois que j'ai mis fin à 2 périodes d'essai. La période d'essai, c'est fait pour ça. Ben, la définition d'une période d'essai... Voilà, hein. On met fin au contrat, sans justification, voilà.MS-14

> j'ai très vite un retour des équipes et je les sollicite régulièrement dans ce sens. Donc voilà, à chaque fois que j'ai un nouveau remplaçant qui arrive, dès qu'il a fait 3 ou 4 remplacements, je sollicite les équipes. D'accord, c'est les équipes qui vous font un retour. Oui. Je fais beaucoup confiance aux équipes là-dessus. MS-2

> Existe-t-il des difficultés ? Qu'est-ce qui permet de mesurer, d'évaluer que ça va le faire ou pas ?Alors, je suis dans ma 5ème année, donc : dans les 1ers temps, c'est toujours très anecdotique, mais un jour, j'avais une remplaçante qui partait au bout des 1 an, ils m'ont dit « Madame XX, la prochaine fois, quelqu'un d'un peu... mieux ». Je dis « mais pardon ?! Un an, elle est restée, à aucun moment vous ne m'avez dit quoi que ce soit. Donc vous vous devez de me dire comment ça se passe. Je n'y suis pas, c'est à vous de me le dire. » Mais il y avait toujours ce « et si », et très facilement, ils avaient le mot « délation ». Donc je dis « c'est pas de la délation, c'est que, quand même, on a une prestation auprès des résidents à remplir, il faut que moi, je puisse recruter des professionnels, et après, je dois accompagner, aussi, les gens qui ont des difficultés, ça ne va pas forcément mettre fin à un contrat ou ne pas renouveler le contrat ! Ça peut être aussi qu'il faut mieux accompagner cette personne, et que cette personne conviendra peut-être mieux sur une autre unité »... Donc aujourd'hui, ça fonctionne bien, très bien. (MS-11)

Le rôle effectif des équipes dépendra également des modalités de management mis en place. Ainsi dans cet EHPAD qui a fait le choix d'organiser les différents services en plaçant des aides-soignantes référentes chargées de gérer leur propre service, et d'accompagner et évaluer les personnels en remplacement.

> C'est les aides-soignantes référentes. Pour les aides-soignantes, les aides-soignantes référentes. C'est tout l'intérêt de ce poste. Tout comme le contremaître à l'usine, qui va recevoir... Elle dit « voilà, je suis l'aide-soignante référente, voilà mon numéro, s'il y a un problème, tu m'appelles, voilà ton vestiaire, voilà... (…) Elles sont en binôme par étage. Voilà, et en binôme, du coup, au début, c'est... ?: Il y a l'aide-soignante qui peut l'aider si vraiment, il y a un souci. Après, c'est des fiches de poste qui sont écrites, donc les tâches, elles sont... Après, c'est dans l'attitude à avoir envers les résidents. C'est l'aide-soignante qui connaît les résidents, qui va lui dire « cette personne, faut plutôt la prendre comme-ci ou comme-ça »... Et après, l'aide-soignante est toujours là, en cas de besoin, si vraiment il y a un problème... Elle est là en renfort, quoi. C'est très précieux, l'aide-soignante référente. (MS-18)

Ce rôle dépendra enfin des modalités de recrutement des titulaires et des remplaçants. Dans certains bassins d'emplois sinistrés, le réseau d'interconnaissance joue. Les équipes connaissent les remplaçants, ce qui favorisera l'intégration dans l'établissement (et jouera sur les conditions d'évaluation par les équipes de travail).

> D'accord. Alors, l'intégration dans les collectifs de travail, de ces personnes qui remplacent, elle se fait comment ?Ben généralement elles se connaissent toutes. Le Comminges, c'est un peu petit, donc ils sont tous cousins, donc souvent, ils se connaissent, oui. L'intégration se fait. Après, la capacité à être professionnel, et de pas être en maladie parce que « ma copine m'a dit un truc qui m'a pas plu, et que je suis en maladie pendant 15 jours », c'est déjà arrivé. (MS-3)

Des anecdotes évoquées par certains interviewés permettent de mesurer le risque que recouvre la situation d'un remplacement lorsque des publics dits « difficiles » sont concernés, montrant

l'importance non seulement du travail de sélection et d'évaluation du candidat en amont, mais également de la présence de l'équipe titulaire qui l'entoure.

> Parce que la difficulté qu'on a... Je revis encore, chaque fois qu'on évoque ce genre de sujet, le vide sidéral de cet été 2018 au mois d'Août, où voilà, il n'y avait plus personne, en fait, j'étais quasiment toute seule... Et où il y avait des hélicoptères là-haut, des chiens dans les... Alors, j'ai perdu un résident, et en même temps, il y en avait un qui était en train de se suicider dans une chambre. Donc avec les pompiers qui essayaient d'ouvrir, machin... Et sur les postes, j'avais que des remplaçants. Il n'y avait pas un seul titulaire. C'est comme ça, ça tombe comme ça... En même temps, c'est toujours comme ça que ça arrive, les choses... Et là, je me suis remise beaucoup en question, parce qu'autoriser, finalement... C'est pas forcément moi qui ai tout autorisé, mais le fait est que les personnes qualifiées étaient pas là, les ressources, qu'elle soient juridiques, même direction générale, parce que voilà... Il n'y avait vraiment personne ! Même s'il y avait de l'intérim, il n'y avait vraiment personne ! Hé ben, c'était un peu le no man's land. Moi je me suis dit « qu'est-ce que j'ai fait pour mériter ça ? ». Mais en même temps, je me suis dit que c'était pas bon, parce que les personnes en poste, c'était pas forcément non plus des gens qui étaient formés. Parce que c'était l'été, et que, fatalement, même les remplaçants, l'été, on dirait que tout s'arrête.... (MS-19)

> Après, c'est un savant dosage, c'est-à-dire qu'il faut absolument que les personnes qui sont en CDD de trouvent avec des personnes qui ont de la bouteille, je vais le dire comme ça. Des compétences. Pour que, au niveau des personnes qui sont accueillies dans les institutions, il n'y ait pas ce sentiment-là d'abandon, etc. Et ça peut se passer bien, et le côté, moi, que je trouve positif, c'est que ça peut désenkyster certaines relations, je vais parler vraiment du relationnel, là. (MS-19)

Une manière de gérer ces risques sera de maintenir la présence de titulaires près des remplaçants. Cette condition, nous le rappelons, est inhérente aux exigences mêmes du travail relationnel dans le champ du social. Les expériences professionnelles contribuent aussi à définir les capacités à « éprouver » la relation avec des publics spécifiques, sur le registre émotionnel et des affects. Le remplacement ponctuel rend plus difficile cet apprentissage et suppose un encadrement conséquent. Cette situation générée par le cadre d'activité devient d'autant plus prégnante que, nous le rappelons, ces dernières années les publics tendent à évoluer vers des problématiques complexes (d'ordre psychologique notamment dans le champ de l'éducation spécialisé, ou de la dépendance chez les personnes atteintes de handicap lourd).

Enfin, évaluer le remplaçant dans le cadre de son activité quotidienne permet de décider du renouvellement du candidat. Celui-ci s'effectue par reconduction du contrat ou par l'introduction dans le vivier de remplaçants potentiels.

> Vous l'évaluez comment ? Tout dépend, en fait, de la durée du 1er contrat. Si on a un contrat sur 4, 5 jours, c'est très difficile, donc si on a la possibilité, on reproposera un contrat pour, effectivement, derrière, évaluer, mais pour moi, très honnêtement, il faut qu'un salarié soit là au moins 10 jours pour pouvoir avoir une évaluation assez juste. Disons que les deux 1ères journées, je n'en tiens absolument pas compte, voilà. (MS-13)

> Vous évaluez le travail effectué, vous avez un moyen de l'évaluer ? Moi je fais des entretiens, généralement, au bout d'une semaine, je fais le point, comment ça se passe, l'intégration dans l'équipe, les difficultés, ce qui leur a posé le plus problème dans la semaine... J'essaie de débriefer, comme ça, de prendre le temps, ça demande pas mal de temps, voilà... Mais je prends le temps, le soir, « venez dans mon bureau et on en parle 5 minutes », et puis, pareil, si je peux les intégrer dans des formations que l'on fait, pareil, je leur dis de ne pas hésiter. On a des revues de presse des choses comme ça... De les nourrir, pour ceux qui sont dans une démarche de VAE, voilà... On essaie au maximum d'être attentif à les nourrir. Les procédures de prolongement, ou de renouvellement, ça se passe comment ?Alors, une personne remplacée, un contrat. C'est la règle. C'est vous qui vous chargez de tout ça ? Oui. (MS-4)

Il est utile de préciser ici que les fonctions dévolues au remplaçant dans le cadre du remplacement seront dans la plupart des lieux identiques à celles remplies par les professionnels remplacés. Cependant certaines responsabilités continuent d'être de la charge des titulaires. Dans un ITEP, par exemple, les remplaçants n'ont pas le droit de rédiger les synthèses des « projets personnalisés d'accompagnement »et ne participent pas à certaines réunions d'équipe. En EHPAD, les remplaçants, ne s'occupent pas de la distribution des traitements médicamenteux, ils accompagnent le personnel titulaire dans l'accomplissement d'actes de soins[63].

> Ensuite, est-ce qu'ils font tout ce que font les autres membres de l'équipe, ou, ils ont un statut différent ? Alors, de fait, non, ils peuvent faire les mêmes choses que les titulaires. Il n'y a qu'une seule chose que j'ai demandé, qui soit évaluée... Mais comme ça dépend un peu de la personne et du contexte... C'est la distribution des traitements. Ici, on a, donc, obligation d'être dans une aide à la prise de traitement pour les résidents. De fait, il y a une professionnelle titulaire qui a commis une erreur, et qui a laissé une jeune remplaçante, qui a fait une erreur d'attribution de traitement. Donc là, j'ai rappelé ce que j'avais défini, bon... On a des réunions de fonctionnement, je redéfinis un peu les choses en disant « bon, je vous rappelle que les traitements, c'est une chose capitale, on n'a pas droit à l'erreur, donc il faut que ce soit un titulaire ». (MS-13)

- Le jeu des contraintes structurelles dans la définition des critères de sélection des candidats

L'analyse permet également d'identifier quelques paramètres d'ordre « structurel » susceptibles de jouer sur la définition des critères de choix des candidats et au-delà de leur employabilité. Nous considèrerons dans cette partie des processus de sélection plus directement liés aux conditions structurelles d'organisation du secteur médico-social, tels qu'évoqués en point 2. Jouant comme condition structurante de l'activité des professionnels, elles influencent les modalités de définition des critères de sélection des candidats et sont susceptibles par la même d'interférer sur les critères précédemment mis en avant.

- **Choisir un candidat sur le critère de la mobilité géographique**

Dans les zones rurales ou semi rurales plus particulièrement, le critère de la proximité vis à vis du lieu de travail, et donc du coût du déplacement pour le remplaçant, est pris en compte dans la sélection des CV et l'appel à candidatures.

> Je prends aussi la géographie, parce que nous, on a des petits salaires, et moi, faire venir quelqu'un qui habite à 40km... Faut lui payer sa vacation à 70e, c'est pas la peine. J'estime que... (MS-4)

> Géographiquement, ils viennent de loin, ou du coin ? Moi je fais en sorte de prendre que des gens qui sont sur Toulouse, et je vais éviter... Parce que j'ai eu le choix, jusqu'à présent, donc jusqu'à présent, j'ai pu éviter d'avoir des personnes qui viennent, bon... S'ils sont dans la couronne toulousaine, ça va, ils ont accès au périph' assez rapidement, mais après, une personne qui vient de Muret, par exemple, non. Ça, j'éviterais. Je sais par ailleurs qu'il y a plein d'établissements de l'autre côté, donc c'est pas la peine. Un remplaçant peut avoir à faire des interventions, par exemple, de 3h30. Moi je fais le calcul pour eux, je leur dis : « si vous venez, mais que ça vous coûte tant en essence, non ». Autant les intérimaires, c'est moins important parce que, dans ce qu'on paie en tarif... Je l'ai vu dans un bulletin, là, j'ai regardé par curiosité : j'ai vu que je payais 11e pour le déplacement, pour une mission. Ce qui est quand même...Et vous avez des gens de la campagne, un petit peu ?Oui, j'ai des gens du Tarn, qui viennent. J'arrive à peu près à ce que les gens n'aient pas plus d'une demi-heure de trajet. (MS-11)

[63] « … Le circuit du médicament en EHPAD fait l'objet d'une définition stricte, encadrant les missions des différents types de professionnels : préparation par les infirmiers (IDE), distribution par les aides-soignants sous la supervision des IDE, etc. » (Marquier et al., 2016, p. 4).

- Prendre en compte le « coût » financier du remplaçant pour l'organisation

Si l'évaluation des coûts potentiels du remplacement interviennent plus ou moins sur la décision de remplacement en fonction de différents facteurs déjà évoqués (type de budget, réalités associés au recrutement : pressions diverses augmentant la nécessité de remplacer, etc.), elle jouera également dans le processus de construction des critères de sélection des candidats. Ces derniers seront également pris dans ces effets de rationalisation des couts, en lien avec la gestion des moyens dans le secteur médico-social. Une stratégie de diminution des coûts sera alors de « recruter un jeune », « quelqu'unqui a le diplôme mais qui va coûter moins cher ».

> De toutes façons, dans les établissements sociaux et médico-sociaux, il n'y a pas... On va pas tergiverser : la ligne la plus sensible, c'est celle-là, c'est la charge du personnel, c'est 75% du budget, voilà. Donc, bon, vaut mieux savoir ce qu'on fait à l'intérieur de cette ligne, et du coup, si on la connaît bien, on sait où on a des marges de manœuvre, où on en a pas...Parce que ces structures, elles sont pérennes ? Oui. La plupart du temps, ça plafonne, c'est-à-dire qu'on applique des conventions collectives, nous, la centre d'hébergement, le CHRS, la Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale... Bon, voilà, quand vous avez les dotations qui stagnent, mais que vous avez les charges qui augmentent, par l'ancienneté, ou les charges courantes qui augmentent... Bon, voilà, il faut quand même joindre les 2 bouts. Donc, vous m'avez posé, en introduction, une question, c'est « quelles stratégies » : c'est vrai qu'un ancien, aujourd'hui, quand il part, la seule solution pour rester dans les enveloppes, c'est de recruter quelqu'un qui a le diplôme, mais qui va coûter moins cher. Un jeune. Ça, on peut pas le dire, c'est discriminatoire, mais... D'après moi, un gestionnaire, s'il veut, à un moment donné, faire des économies... Il doit en faire, et la seule solution qu'il a, s'il veut faire les choses bien, c'est de prendre un jeune quand un ancien part. Vous avez de suite 8000, 10 000 euros d'écart, c'est pas compliqué. (MS-14)

Opter pour des recrutements sous-qualifiés participera de cette même considération.

> Je le fais pas poste pour poste, je le fais vraiment en fonction des besoins parce que nous, on a des contraintes financières. Parce que les remplaçants, ça coûte cher. Et du coup, on me demande, moi, de faire attention à ne pas prendre des remplaçants à tort et à travers. Et bientôt, on va même avoir une enveloppe à l'année où on nous dira « ben voilà, faut pas dépasser cette enveloppe de remplaçants », sinon, on est hors-clous budgétaires, et ça aura des répercussions sur l'embauche, sur l'emploi, etc. (MS-20)

> Alors, sur la MAS, c'est différent. On est arrivé à mettre 2 postes CDD budgétés, entre guillemets, en nombre de points, pour les remplacements permanents. Ça, c'est rentré dans les budgets, voilà. Mais c'est tout, et ça ne couvre pas la dépense, au final. Parce que ce qui coûte cher, si on parle de budget, c'est aussi la précarité, et les CT. Le travail de nuit, c'est encore pire, parce qu'il y a du 7%, aussi, qui doit être rémunéré, pour justifier le travail de nuit et la fatigabilité, donc... Ça fait beaucoup de temps à remplacer. (…) (MS-19)

Le recrutement en situation d'urgence génère lui-même des effets sur les critères de sélection des candidats. Car en effet, en situation d'urgence, les établissements peuvent recruter quelqu'un sans suivre la procédure formelle, obligeant quelquefois même à prendre des libertés avec la règle ; recruter quelqu'un par exemple qui n'a pas fait un entretien d'embauche préalable. C'est une prise de risque en ce sens qu'elle conduit à prendre un candidat dont on ne connaît pas les compétences réelles.

- **Éviter les profils de candidats à problèmes et « instables »**

Choisir un candidat, c'est aussi faire avec certaines contraintes territoriales dans des bassins d'emplois peu attractifs, qui imposent des profils de candidats dits « à problèmes ». La contrainte du taux d'encadrement exigé, associée à la pénurie de candidats sur le territoire accentue en effet la pression à l'embauche sur le cadre recruteur.

> Est-ce que vous mesurez la nature de la compétence en terme de relation d'aide, chez un remplaçant ?Déjà, on en a très peu ; si c'est pas dans mon public, je me dis « ben à un moment donné, j'ai pas le choix ». D'accord, donc vous prenez... ? Tant pis hein, on prend les moins pires, voilà. Mais c'est une vraie pression, parce qu'autrement (…) on a crée quand même le Plan Bleu, c'est-à-dire qu'on ne doit pas être en dessous de 2, sinon c'est dangereux, donc on fait en sorte que, toujours, on soit au-dessus. On est sur de l'hébergement, donc du 24/24..... Oui, et 7j/7. (MS-3)

Pour éviter ce type de profil lié à la configuration structurelle du territoire, le cadre recruteur ne privilégie pas ici le critère du diplôme mais ici plutôt le savoir-être de la personne recrutée, en priorisant un parcours social stable, quitte à former la personne une fois intégrée dans la structure.

> Oui. Après, quelqu'un qui est diplômé et qui est en CDD, ce n'est pas normal. Surtout ici. C'est-à-dire qu'il pourrait trouver un CDI facilement ? Oui, souvent, il y a un problème : l'alcool, autre chose, donc... Voilà. Donc je préfère embaucher quelqu'un qui est non-diplômé, le former, plutôt qu'une aide-soignante diplômée, par exemple, qui est formatée, et cassos. Parce que des cassos, il y en a quelques-unes, ici. Donc voilà. Et ça, vous le voyez assez vite ?h oui ! Donc voilà, c'est problématique. Ils tiendront pas la route, pas longtemps... (…) OK, je vois. Donc après, moi j'ai pas de questionnaire où il y a la motivation... Au départ, ils arrivent, ils sont motivés, mais alors, dès qu'on leur dit quelque chose... Déjà, on a, quand même, les IDEC qui viennent vérifier les soins, l'équipe, qui contrôlent perpétuellement... C'est informatif, hein ! Ils le prennent mal... Ils sont pas diplômés, ils savent pas travailler, mais il ne faut pas leur dire quelque chose parce qu'autrement, ils sont en maladie. (MS-3)

- Évaluer la capacité des personnels à travailler en horaires décalés au regard de leur situation familiale

Ce critère de sélection relève directement de l'articulation de la vie professionnelle et personnelle au regard des conditions organisationnelles du travail dans certains secteurs.

> Je regarde aussi la capacité de la personne à travailler en horaires décalés, parce que voilà, concilier vie professionnelle et vie personnelle. (MS-14)

- Recueillir l'avis des équipes de travail, plus particulièrement lors de la phase d'intégration.

Jouant sur les critères de sélection des candidats, de manière ici plus indirecte, les rapports sociaux de travail dans l'établissement. En effet d'une part, le cadre, par ailleurs responsable hiérarchique des équipes ou bien simple encadrant et animateur des équipes selon les lieux, doit faire avec l'avis du collectif de travail. Des pressions existent, plus ou moins diffuses, qui peuvent jouer sur ses décisions en la matière, dès la première évaluation du besoin en remplacement (particulièrement dans le choix entre remplacer ou pas lors d'une absence).

De la même manière, dans la phase d'intégration dans le collectif, le cadre sera soumis à la pression de l'évaluation par les équipes qui optent dans certains cas pour une autre définition du « bon » candidat au remplacement.

> Alors, quand je suis arrivée, quand j'étais chef de service, j'ai eu différentes... j'avais une équipe, notamment, c'était eux qui choisissaient. Il y avait les bons et les mauvais remplaçants. Et puis, alors... Je me disais, c'est quand même bizarre, sur quoi ils basent ? Et puis, globalement, en creusant un peu, c'était le remplaçant qui faisait toute la merde. C'était le bon remplaçant, qui disait rien, voilà. Et le mauvais, c'était celui qui remettait en question, un peu, le fonctionnement. Donc moi, ce que j'ai dit, c'est que le remplaçant, et ça, c'est dans le projet de service, il est considéré comme un salarié. (MS-4)

> Finalement, comment vous évaluez si la personne convient ou pas ? Alors, l'infirmière-cadre ou l'adjoint va le suivre sur quelques heures, de manière répétée, régulièrement, pour voir si le travail est correctement fait. Et puis le retour des familles des résidents, est très, très rapide. Et ça, vous en tenez compte. Oui, on en tient compte beaucoup. Et l'équipe, elle peut vous renvoyer des choses ? Oui, l'équipe nous renvoie, évidemment,

> des choses. Maintenant, par le passé, l'expérience veut qu'on fasse assez attention, parce qu'il y a un rapport, un petit peu, de force, entre le remplaçant et le titulaire... Le titulaire qui a peur de se faire manger sa place, le remplaçant qui voudrait s'intégrer d'avantage... Voilà. Donc on essaie de faire attention. Bien-sûr qu'on tient compte de l'avis de nos salariés, mais on va tempérer un petit peu. Disons qu'on va se baser sur des choses très factuelles, quoi. (MS-13)

La non correspondance entre diplômes et postes à pourvoir peut créer des tensions dans les équipes de travail, mise en question voire même un contrôle de la part des organisations syndicales.

> Quand moi, je fais des contrats-courts avec des gens qui n'ont pas la qualification, ça vient beaucoup interroger les éducateurs. Qui se disent « mais tiens, c'est bizarre, ça fait plusieurs fois qu'on a des AES, et qu'on prend en stage aussi, est-ce que c'est pour faire évoluer le fonctionnement de l'ITEP ? Est-ce que ça veut dire que nous, on deviendra des coordinateurs en tant qu'éducateurs, et on gérera des AES ou des AMP ? », voilà. Ça interroge. (MS-20)

Toute une série d'indicateurs, ici, qui dénote des facteurs intervenant au sein même de l'organisation du travail sur les critères de définition du candidat au recrutement.

- Face à la féminisation des métiers, de l'âge dans les recrutements : pondérer la part d'hommes et de femmes dans le recrutement des candidats

Enfin, certains évoqueront certaines caractéristiques de profils sur lesquels ils souhaitent agir, comme par exemple, la tendance forte de féminisation des candidats[64] dans certains secteurs du travail social, des créneaux d'âges dominants dans les structures, etc.. Ils intègreront alors ces critères dans les procédures de sélection des candidats, afin de pondérer ces effets liés aux conditions structurelles de l'emploi dans le médico-social.

> Oui oui, là ici, sur Toulouse... Après, pour l'instant, je crois qu'on a encore bonne presse comme établissement, donc, des CV on en reçoit, avec une forte proportion de personnel féminin, voilà. Effectivement, il y a une discrimination par rapport aux femmes et aux métiers du social, effectivement. Les hommes sont moins nombreux, plus recherchés pour créer des questions d'équilibre sur les groupes... Ils ont plus de choix, les hommes. Les choses sont plus compliquées quand même, pour les femmes. (MS-1)

> Vous n'en avez pas qui soient plus vieux ? Si, parce que moi, j'aime bien accueillir, donc j'ai effectivement eu des personnes, même pour des stages, de 50 ans... Oui, j'en ai pris quelques uns. Hommes, femmes... J'essaie de diversifier, y compris dans l'origine, on va dire... Je sais même pas comment le dire... Des gens différents, de toutes origines, on va dire. Culturellement, voilà... Parce que c'était très replié, ici, j'ai trouvé. (MS-11)

En conclusion :

Quels critères les cadres recruteurs mettent-ils en avant pour évaluer ce que sera une « bonne » candidature ?

[64] « Des métiers très féminisés – Les professionnel.le.s de la santé et du social sont majoritairement des femmes (85%). Dans les métiers du social, elles sont plus nombreuses et représentent plus de 91% (9 actifs sur 10) contre 81% dans les métiers de la santé. Les hommes sont majoritaires dans quatre métiers : ambulancier.ère (71%), éducateur.trice technique spécialisé.e, moniteur.trice d'atelier (69%) et spécialistes de l'appareillage (65%). » Schéma Régional des formations sanitaires et sociales, op. cit. p. 22.

Premier type de constat que l'analyse permet de faire émerger :

Si la priorité, dans les critères de choix des remplaçants reste le diplôme, on relève un glissement de la qualification exigée. Il se traduit par une non correspondance entre diplôme et qualification attachée au poste à pourvoir en remplacement. Une mise en équivalence de diplômes s'est ainsi progressivement définie, à l'usage semble-t-il, dans différents secteurs d'activité. Elle est fondée sur l'exigence d'une polyvalence de la fonction. Ce sont les diplômes de moniteur éducateur ou celui d'accompagnant.e éducatif et social qui semblent correspondre à ce critère. Dans beaucoup d'autres situations, ce sont des « faisant-fonction » ne disposant pas de qualification qui se verront attribuer les postes, en tout cas pour certains types de remplacements (postes à faibles niveaux de qualification en général).

Des éléments structurants participent de ces usages spécifiques du recrutement par contrat court. Le parti-pris d'une non correspondance des diplômes dans le remplacement relève en effet, le plus souvent de situations de tensions dans le recrutement. Celles-ci sont liées à une pénurie de candidats (sur des territoires ruraux essentiellement, dans des bassins d'emplois sinistrés, sur des secteurs d'emplois peu attractifs (personnes âgés, par exemple, ou bien adolescents en grande difficulté).

Deuxième type de constat ensuite :

S'il est un pré requis, le diplôme ne suffit pas à l'évaluation du candidat et devient même relatif dans certains cadres d'action, ou l'on privilégiera l'expérience professionnelle et personnelle. Les arguments évoqués à ce propos réfèrent à la nature même du travail relationnel propre à ces métiers et aux risques qui leurs sont associés.

Les choix de recrutement jouent avec plusieurs situations « à risque » :

- sur le public accueilli (relativement à la nature de leurs problématiques et les compétences techniques d'encadrement exigées),
- sur le salarié remplaçant (risques associés au travail relationnel),
- mais également sur l'ensemble de l'équipe de travail (risque de report de charge sur le collectif).

De fait il apparaît que la situation de remplacement en contrat court constitue, dans les modalités de prise de fonction qu'elle implique (ponctuelle, fluctuante, sur du court terme) un risque qu'il convient d'anticiper en s'assurant des capacités effectives du candidat, que les expériences professionnelles et personnelles permettent de confirmer ou d'infirmer.

De la même manière, l'analyse montre ici que les situations de tensions en matière de recrutement de remplaçants, en modifiant les conditions d'évaluation de ces critères attachés aux expériences professionnelles (dans l'urgence, on ne sélectionne plus), vont générer de l'incertitude tant au niveau des pratiques d'accompagnement des publics sur le terrain, que dans la gestion du travail quotidien des équipes.

Troisième constat :

Derrière les quelques critères exprimés quant au savoir-être exigé du candidat remplaçant, l'analyse permet de situer plus précisément les niveaux d'exigence et d'enjeux du recrutement : ils sont liés, tout à la fois :

- aux conditions intrinsèques aux pratiques propres à l'intervention sociale (selon accompagnement par l'animation, l'éducatif, les soins) et aux exigences de la relation d'aide ;

- aux exigences du statut même de remplaçant que définit le caractère « ponctuel »de son intervention : une nécessaire polyvalence et adaptabilité impliquant certaines caractéristiques dans le « savoir-être professionnel » ;

- aux enjeux pour le cadre recruteur de maintien d'un vivier qui implique la présence d'un remplaçant stable, « fiable » et de confiance, tout en n'assurant pas de réelle continuité dans le temps (une stabilité dans l'instabilité des statuts).

On le voit donc ici, émerge, par l'analyse, un processus de définition de ces critères d'employabilité du candidat marqué par des enjeux spécifiques[65].

Le travail de sélection des candidats mis en œuvre lors de l'intégration dans le collectif de travail, exprimera le même type d'exigences. Ce temps effectif (décomposé en plusieurs moments identifiés) permet de tester les compétences techniques et les capacités relatives à la bonne pratique du travail relationnel. L'analyse montre ici que les équipes de travail jouent un rôle très actif dans le processus d'évaluation mais également d'accompagnement des remplaçants. La collaboration entre cadre et membres de l'équipe se construit dans des conditions déterminées, relatives à l'état des rapports sociaux de travail dans la structure. Nous interrogerons ce fait plus loin.

3.1.2.2.2 Organiser, maintenir, « sécuriser » un vivier

Dans le processus de recrutement, la gestion d'un vivier est au cœur des préoccupations et du travail des cadres recruteurs. Il est un moyen par lequel ils peuvent anticiper et organiser le recrutement. L'utilisation des agences intérimaires ou Pôle emploi demeurent périphériques et ne font que pallier aux situations d'imprévu ou d'augmentation forte des besoins.

Dans la mesure où il constitue le socle du dispositif de recrutement, sa mise en œuvre recouvrira des enjeux spécifiques, là encore variables selon les lieux organisationnels, Pour les mettre en évidence, intéressons-nous, là encore, aux pratiques que suppose l'existence d'un vivier. Cette pratique s'inscrira dans une organisation particulière du travail, et elle supposera un travail de fidélisation des remplaçants, de gestion et de renouvellement du vivier.

En préambule, à titre indicatif, nous noterons que dans notre échantillon, la composition du vivier varie de deux, trois personnes à une vingtaine environ, selon les établissements et champ d'activité.

> Mais en gros, t'as combien de personnes ?Je sais pas, je l'ai pas là. Ça, je pourrais te le dire... En vivier, il doit y avoir une dizaine de personnes je pense. Moi, j'en ai pas 10, hein ! Je dois en avoir 2 ou 3, peut-être. C'est partagé avec le pôle enfants ?Ouais. Et nous on a, je le redis, pas mal de gens qui disent « je veux bien faire du remplacement, mais pas sur le pôle ados » (MS-20)

> Moi, pour vous donner une idée : 15 personnes. On est 15 personnes au niveau des remplacements. Il suffit qu'il y en ait 5 qui soient sur des remplacements un peu plus longs, c'est-à-dire, des maladies, et on a énormément de difficultés à tourner, après, sur les remplacements qui vont être comme ça, de dernière minute, ou les congés, enfin. (MS-19)

> Donc, vous avez un vivier de personnes. Combien de personnes ? Sur l'association... Une vingtaine de personnes, minimum. Il vous arrive d'en manquer, ou... ? Ouais, ouais, ça arrive d'en manquer. (MS-21)

[65] Dans nos derniers travaux sur les questions d'employabilité(Saint-Martin, 2018), nous développons une approche de l'employabilité s'appuyant sur les travaux des sociologues Dominique Glaymann et Frédéric Moatty (2017) qui abordent l'employabilité comme construction sociale en soulignant « le caractère contingent de ses usages », interrogeant la définition institutionnelle de l'employabilité et les contextes sociétaux dans lesquels ces définitions prennent corps. Nous affirmerons également ici l'importance du fait organisationnel dans les modalités de constitution, construction et définition de l'employabilité. Ces quelques résultats d'analyse en constituent une illustration.

Dans plusieurs établissements, il sera en moyenne de 6 à 8 personnes :

> Moi j'ai un vivier de 6 ou 7 personnes. C'est chronophage à un moment donné, parce qu'effectivement, il faut prendre le temps. (MS-19)

> (Du coup, le vivier que vous avez, que vous avez constitué vous, et que vous alimentez régulièrement, ça fait tourner à peu près combien de personnes ?Entre 6 et 8. Fidélisées. Entre 6 et 8 fidélisées, et d'autres qui viennent plus ponctuellement ? Oui. Je parle que des contrats-courts. » (MS-2)

> Vous avez combien de personnes à peu près ? Sur les postes de soins, je dirais qu'on en a 5 à 6... Qui sont susceptibles d'être appelées en ce moment. Pas forcément disponibles tous les jours, parce qu'ils font aussi des remplacements ailleurs. (MS-13)

Ce nombre est bien entendu relatif. Il varie dans le temps, les viviers étant en incessant renouvellement. La taille de la structure joue sur l'effectif et la variabilité du vivier, mais pas uniquement. Nous verrons ici plus précisément quels sont les facteurs intervenant.

3.1.2.2.2.1. *L'organisation du vivier*

D'un point de vue organisationnel tout d'abord, la gestion d'un vivier sera variable d'un secteur d'activité à l'autre. Dans certaines grandes associations employeurs, par exemple, l'organisation en bassin génère la présence d'un réseau interprofessionnel constitué qui permet le partage du vivier. Un fichier de remplaçant inter-établissement permettra d'identifier rapidement l'état du vivier.

> Sur le foyer, on a est divisé par service. Valérie gère tout ce qui est cadres, et les surveillants de nuit. Et moi, j'ai toute la partie service logistique, sauf les services techniques qui sont gérés en transversalité par mon collègue, Francis. Et après, toutes les équipes éducatives, c'est moi qui gère les recrutements, en partie, on va dire, sur moins de 3 mois, parce que sinon, il faut que... Voilà. Et on essaie d'avoir un pool de remplaçants au niveau du bassin, mais ça reste très compliqué à gérer, pas pour les remplaçants, mais pour nous, parce que ça veut dire qu'on est obligé de faire énormément de liens sur les contrats, « qu'est-ce que tu as fait ? Est-ce que je peux rajouter un jour au milieu ? », et au final, presque, on essaie d'éviter les personnes qui...Ça se fait. Ça se fait mais c'est compliqué, quoi. (…) Ça demande notre propre organisation, c'est-à-dire, une organisation qui fait qu'on communique sur qui travaille où et quand, de façon à ce qu'ils ne soient pas à 2 endroits en même temps, parce que ça, c'est pas possible. Et surtout, qu'on respecte les amplitudes légales de temps de travail ou de repos. S'ils viennent travailler à l'IME, s'ils enchaînent sur les week-ends, non, c'est pas possible... Donc ça, c'est gérable, même si, par moments, ça coince, mais c'est gérable. (MS-19)

De la même manière concernant les organisations associatives en pôle. Le vivier sera partagé entre différents pôles (ex. : enfants, adolescents) ou bien autour d'un même champ d'activité (l'enfance en difficulté), ou encore concernera un seul établissement dans un pôle.

> En vivier, il doit y avoir une dizaine de personnes je pense. Moi, j'en ai pas 10, hein ! Je dois en avoir 2 ou 3, peut-être. C'est partagé avec le pôle enfants ? Oui. (MS-20)

> [L'ancien directeur] avait déjà, je vous dis, constitué lui, un vivier, mais qui était pas suffisant et pas à jour par rapport à ce que j'ai du mettre en œuvre moi. Après, ce qui se passe très très souvent au niveau du pôle, c'est que sur les postes comme moniteur-éducateur, ou éduc spé, il y a quand même des remplaçants qu'on se refile, je dirais, surtout dès que c'est des personnes qui correspondent bien au profil, qui s'intègrent vite, voilà... Et ce qui permet aussi de fidéliser, parce que du coup, si j'ai une personne ici une semaine, mais que la semaine suivante, j'ai rien à proposer, ben... Voilà, entre collègues, on s'échange assez rapidement les informations sur les CV.Avec les collègues, les établissements de *(l'association*) ?Du pôle (MS-2).

Ou bien il reposera sur une association fonctionnant sur un réseau interdépartemental :

> On se passe pas mal nos remplas, entre nous. Donc bouche-à-oreille avec les salariés, mais aussi avec les autres structures. Ça, avec mes collègues... « T'as pas un rempla qui tienne la route ? », voilà. Alors, quand on en a un qui est bien, on se le garde un peu pour nous, mais bon, on partage aussi. (MS-4)

Dans certaines configurations de territoire, la coopération inter-établissement n'est guère possible. On retrouve la contrainte de territoire rural où domine la pénurie de candidat qui empêche la constitution d'un vivier suffisamment fort pour faire face à certains pics d'absence dans des moments définis de l'année.

> Ce vivier de remplaçants, que vous avez, est-ce que vous le partagez avec d'autres structures ? Non. On ne peut pas. Parce que c'est les mêmes temps, les mêmes périodes. Donc chaque établissement a son propre vivier ? Oui. On a eu Noël, Février, Avril, et là, les 2 mois de... En fait, ils sont toujours en maladie ou en congés, donc à un moment donné, c'est perpétuel. Il y a une réalité, c'est que par exemple, il n'y a pas de repas pour les enfants le mercredi ; il faut que les personnes aillent chercher leurs enfants, les fassent manger... Mais quand on travaille dans le médico-social, c'est pas possible. Donc, il y a aussi l'entourage, il est merdique, hein ! Ici, il n'y a pas de bus qui monte jusqu'au Cagne, il n'y a rien. C'est vraiment... C'est quand même assez excentré. De toutes façons, tout le XXX est excentré. Une fois qu'on a passé XXX, on a l'impression de ne plus être à Toulouse, plus dans la Haute-Garonne. (MS-3)

Dans ces situations de pénurie de remplaçants (liées à des facteurs de territoire, de public), des rapports de concurrence entre établissements sont susceptibles de se développer, qui génèrent des contraintes de recrutement supplémentaires. Elles viennent se surajouter à celles déjà présentes.

> C'est rigolo, parce qu'en fait, on est dans un monde très individualiste, donc même entre collègues... Par exemple, entre le pôle enfants et le pôle ados, moi, je sais que ma collègue m'a déjà, entre guillemets, piqué ce gars-là. Du coup, moi, je ne l'ai plus. Et je sais que lui, il est très à l'aise sur le pole adolescents, alors que sur le pôle enfants, le vivier de remplaçants est plus important. Parce que l'idée qu'on se fait, c'est que c'est plus facile de travailler avec des petits de 5, 6 ou 7 ans, jusqu'à 12 ans, et que les ados, c'est compliqué. Moi, je pense que c'est l'inverse, mais bon. (MS-20)

Cet état de fait constitue un facteur non négligeable de renouvellement des viviers dans les établissements. Il est un phénomène lié à l'évolution des organisations du travail dans le secteur médico-social. L'organisation du travail en bassin ou pôle en favorisant la mobilité des salariés et en leur permettant d'accéder à des postes dans d'autres secteurs du territoire, conduit, par la même, à entretenir des situations de concurrence entre salariés (remplaçants et non remplaçants).

> C'est peut-être un désavantage du travail, justement, de bassin. Où ça a permis aux personnes en CDD de voir un petit peu cette mobilité, et par exemple, quelqu'un qui partirait à la retraite au foyer éducateurs spécialisés, même s'il y a un éducateur en remplacement, il va se dire « oui mais bon, je vais pas avoir le poste, parce que peut-être que quelqu'un va vouloir venir de la MAS, du SESSAD »... Donc tout ça, ils le savent, quand même. Mais je veux dire, c'est quelque chose, quand même, qui bouge, qui évolue. (MS-19)

À côté des ressources liées à l'organisation des établissements, il y a celles générées par le cadre recruteur, au travers de sa propre organisation. Les entretiens effectués montrent que l'utilisation des ressources de l'organisation en matière de gestion des viviers reposent sur un savoir-faire expérientiel relevant à la fois de leur propre parcours professionnel[66], et de la pratique quotidienne dans l'établissement d'accueil.

[66]Les entretiens effectués ont permis de relever quelques informations sur les parcours professionnels antérieurs des différents interviewé.e.s. Dans le secteur de l'Enfance et adolescence en difficulté, le secteur des adultes en difficultés, dans le secteur du handicap, ils sont pour la plupart issus d'une professionnalisation et

> Moi j'ai un vivier de 6 ou 7 personnes. (…) C'est chronophage à un moment donné, parce qu'effectivement, il faut prendre le temps. Mais après, quand il y a ce vivier qui est installé, entre guillemets, je veux dire, j'ai plus de temps à perdre. Là on est sur de la presta, de l'organisation. Et puis, il y a une organisation personnelle qu'on a aussi, c'est-à-dire qu'on anticipe... Enfin, moi, je le vois sur un mois : j'ai un temps fort l'avant dernière semaine du mois. Là, on me remonte tous les besoins, et tout ce que j'ai observé, moi, en termes de remplacements, etc. De ce qui est connu hein, parce que l'imprévu, c'est le quotidien. A partir de là, je m'organise sur 2 jours, bien complets, à voir comment on peut organiser en fonction de l'effectif, des usagers, etc. Mais ayant ce vivier, je dirais quasi, si ce n'est permanent, mais qui se nourrit au fur et à mesure, une personne s'en va et l'autre arrive... (MS-19)

Il apparaît que pour la plupart, c'est la connaissance de l'organisation qui trame les capacités d'anticipation et de gestion de l'urgence des remplacements. La complexité des facteurs et logiques à l'œuvre dans la gestion des remplacements constitue une des contraintes essentielles à partir de laquelle le cadre construit une organisation personnelle. Intéressons-nous en ce sens, au témoignage de ce cadre exerçant dans un IME depuis 5, 6 ans :

> C'est une mission que vous aviez avant ça, où vous l'avez découverte ici ?Pas du tout. Je l'ai découverte ici. Et comme vous dites, ça vous prend 40% de votre temps. Parfois. Oui Au tout début, les contraintes que j'ai rencontrées, puisque je découvrais un peu le fonctionnement, c'était que j'avais pas de CV en stock. On me dit : « AMP, tu remplaces par AMP ». Je dis : « ouais, mais j'ai pas de candidats AMP, quoi »... Donc, c'est là où j'avais demandé effectivement, à ce qu'il y ait des annonces, de temps en temps, passées, parce que sur l'organisation du pôle, l'IME ici est le seul établissement qui recrute des AMP. Toutes les autres structures du pôle ont des moniteurs-éducs, ou des éducs. Donc quand je sollicitais les collègues en disant « help, j'ai besoin d'un remplaçant AMP ! », tout le monde me disait « mais Sylvie, t'as pas compris, nous on en recrute pas »... Voilà, donc ça a été ma première difficulté. (MS-2)

La constitution et mise en place du vivier lui demanderont six mois d'organisation.

> Il y avait très peu de stock, je dirais, de CV, quand je suis arrivée, ou des choses qui dataient un peu, donc des gens qui, entre-temps, avaient trouvé des postes ailleurs... Donc j'ai mis, on va dire, 6 mois à pouvoir m'organiser pour vraiment organiser mes petites sessions de recrutements, ma petite routine, et me sécuriser. Parce que ça été beaucoup beaucoup de stress pour moi de gérer ça au départ, puisque j'étais pas habituée, en plus de découvrir l'équipe ici, tout l'IME, le fonctionnement, etc... Donc d'emblée, les premiers jours d'arrivée en poste, j'ai eu des remplacements à faire quoi. Donc voilà. (MS-2)

Par là même, pour le cadre qui intègre un nouvel établissement, tout est à faire. Si les procédures de recrutement existent déjà, ils doivent cependant effectuer un travail d'appropriation et quelquefois d'innovation organisationnelle.

Les cadres recruteurs dans ces situations témoignent de leur confrontation à certains impératifs : la nécessaire connaissance du fonctionnement de l'environnement institutionnel (tant du point de vue juridique que des logiques diverses qui la traversent (flux des publics, des remplaçant, gestion des équipes, etc.), mais également des pratiques déjà présentes d'organisation du recrutement.

Ce type de connaissance constitue une condition indispensable à la constitution d'un vivier. Il est associé à un travail de sécurisation de la pratique du professionnel.

Nous retrouvons ces éléments dans le travail de fidélisation des remplaçants, de maintien et renouvellement du vivier.

3.1.2.2.2.2. *Fidéliser les remplaçants : une condition du maintien du vivier*

d'une promotion interne dans le champ des métiers du travail social (diplôme niveau 2 et 1). Dans les EHPAD, ils sont plutôt issus de formation en Ressources Humaines et gestion.

Il y a tout un travail de fidélisation des viviers qui opère dans les différentes structures, de manière assez récurrente d'un établissement à l'autre. Il s'agit de fidéliser un « pool » de remplaçants dont on a pu évaluer les compétences directement sur le terrain. En ce qui concerne plus précisément les process de travail, il passera par trois moments défini, à savoir : former, accompagner, renouveler le contrat du remplaçant s'il convient.

Consacrer un temps de formation et d'accompagnement pour les nouveaux arrivants est indispensable pour le cadre recruteur, du fait de la nature du travail relationnel.

Dans cet IME, par exemple, les remplaçants sont très souvent des jeunes ayant peu d'expériences professionnelles. Il est donc important d'accompagner les premiers moments de la prise de travail.

> Oui, mais après, vous parlez de fidélisation, et je fais beaucoup de fidélisation. C'est-à-dire que voilà, en général, ça ne commence pas sur des remplas de 2h30. Quand je prends pour la première fois un remplaçant, c'est plutôt sur 1 ou 2 jours, ou 1 semaine. Ça permet au remplaçant d'avoir une petite idée du travail qui est conduit ici, aux équipes qui l'accueillent, de pouvoir être là en support et, on va dire, de former, d'accompagner aussi la personne, parce que très souvent, les remplaçants sont des gens qui n'ont pas forcément une grande expérience professionnelle, qui sortent de leur cursus d'études dans l'éducatif, et voilà, donc c'est... J'essaie de prévoir les premiers remplacements avec un encadrement suffisant pour accompagner le remplaçant. (MS-2)

> Quand je vous disais que l'équipe éducative était sur les accompagnements de transports, ces moments charnières là, qui sont très importants, puisqu'en contact direct avec la famille, le matin ou le soir, je peux pas me permettre de mettre des remplaçants en permanence qui connaissent pas la population, qui sont pas habitués, etc. Donc, dans mes modes de premier recrutement d'une nouvelle personne qui arrive en tant que remplaçante, le premier transport qui sera à accompagner, je fais systématiquement accompagner par un titulaire, ou quelqu'un qui a déjà l'habitude faire les accompagnements de transports. Donc ça aussi, c'est une contrainte importante, mais je peux pas me permettre, du jour au lendemain, de prendre un remplaçant et de lui dire « ce soir, vous faites un transport », c'est pas possible. Donc, en ça, j'ai de très fortes contraintes sur l'organisation des remplas. (MS-2)

De manière plus globale, ce travail d'accompagnement, voire de formation dans la structure recouvre plusieurs intérêts. Relevons les arguments énoncés à ce sujet.

Accompagner, former pour fidéliser permettra une intégration plus rapide dans l'organisation du travail, en donnant l'assurance d'une compétence déjà constituée. Les remplaçants sont identifiés et connus de l'équipe, on peut travailler avec des personnes qui « connaissent le travail ».

> Dans le fait de reprendre les mêmes, qu'est-ce qui est important ? Parce qu'on a pu évaluer leurs compétences. (MS-19)

> Est-ce que vous voyez des avantages ou des inconvénients de la présence de ces personnes dans les équipes ?Pour nous ? L'avantage, c'est que le fait d'avoir des remplaçants identifiés et connus, ben, on n'a pas à ré-expliquer, systématiquement... On n'a pas toujours à faire des journées de doublure sur chaque contrat. Ça, c'est le côté compliqué, en fait ?Oui, mais à la fois, pour nous, ils connaissent le travail quoi, donc ça, c'est plutôt rassurant, même pour les équipes. Après... (MS-13)

Cela facilitera la gestion de l'emploi du temps de l'établissement. Des remplaçants « fidélisés » seront plus à même d'accepter des conditions particulières de remplacement, en échange d'une gestion de l'emploi du temps qui leur est favorable. Cette fidélisation participera des modalités de coordination des remplacements avec les autres établissements susceptibles de recruter, ici par exemple pour cet IME dans le cadre associatif :

> Et seulement après, à force de fidéliser, etc. je fais appel aux remplaçants, oui, pour 2h, mais sur une même semaine, ils peuvent être là en remplacement 1 ou 2 jours plus les 2h de la réunion en question. Et j'essaie de

> la même façon, de regrouper, pour une même personne, plusieurs remplacements sur la même semaine. Après, je fais le constat, là, cette année, que j'ai 3 ou 4 remplaçants assez fidèles, mais qui tournent sur 2 ou 3 établissements. Donc, comme j'arrive, pour certaines choses, à anticiper à l'avance, je me positionne très très vite avec eux, et puis, derrière, ils savent ce qu'ils peuvent proposer aux autres établissements avec lesquels ils sont en contact, et ça fonctionne beaucoup comme ça. (MS-2)

La fidélisation passera aussi par le renouvellement des contrats, entrainant la permanence de certains salariés remplaçants sur une durée déterminée par le cadre juridique. Ce type de pratique permet de pallier au « saupoudrage » inhérent à ce type de remplacement. Ce sont des arrangements possibles dans lesquels le remplaçant peut assurer une certaine continuité de travail malgré la brièveté du contrat, ou en tous les cas qu'il puisse s'y « retrouver » malgré la précarité de son statut.

> Est-ce que vous avez des stratégies de fidélisation pour les personnes remplaçantes ? C'est-à-dire, essayer de pouvoir les maintenir, les faire tourner. Ben, c'est essayer de leur proposer, quand elles veulent un temps-plein, le plus d'heures possible, et de compenser avec un autre collègue sur l'autre établissement. Par les contrats-courts, vous voulez dire ? Arriver à ce qu'il y ait une continuité : Oui. (MS-6)

Fidéliser, c'est pour le cadre garantir une présence sûre, à la fois en terme de présence, de compétence et d'expérience de la relation d'aide. Nous référons ici aux contraintes juridiques d'encadrement des publics et à leurs problématiques sociales ou de santé spécifiques qui conduisent à prioriser un accompagnement sur la durée, la connaissance de certains gestes techniques, l'établissement d'un rapport de confiance.

> Ces enfants-là ont besoin d'une stabilité au niveau des personnes qui interviennent, donc nous, quand même on essaie malgré tout de fidéliser un pôle de CDD. C'est-à-dire que, on a des personnes qui tournent, voilà, sur différents CDD. Et très rapidement, on se rend compte qu'on peut enchaîner des CDD comme ça, presque 12 mois ! Entre les congés des salariés, les maladies des salariés, et les renforts... Un CDD effectivement, qui reste ici, bon... Du coup, en fait, on les recharge à chaque fois. (MS-1)

> C'est aussi le souci permanent de pouvoir stabiliser cette équipe de remplaçants auprès des équipes, et auprès des jeunes, parce qu'on a quand même une population très très compliquée, et donc c'est de se dire que, plus ce sera les mêmes personnes qu'ils verront tourner, plus les jeunes vont s'habituer, et moins j'aurais d'impact et d'incidence sur le comportement des jeunes. Et ça, pour moi, c'est très très important, c'est ce que je défends systématiquement au niveau de la RH et de la direction du pôle. Pour les parents aussi, les familles, puisque c'est. (MS-2)

Mais il existe des paramètres qui compliquent ce travail de fidélisation, comme la pénurie de candidats sur certains territoires, la concurrence entre établissements dans la gestion des viviers :

> La 1ère raison que tu donnerais dans le fait qu'il n'y ait plus d'éducs pour des remplacements, c'est le territoire ? Pour moi, c'est le territoire. C'est ça. Et on a tous les mêmes. Parce qu'en fait, évidemment, il y a des gens qui cherchent vraiment à beaucoup beaucoup travailler, surtout les plus jeunes. Donc eux, ils vont être remplaçants, par exemple, à la MECS, ils vont être remplaçants à l'ITEP qu'il y a au-dessus, ils vont être remplaçants chez nous. Moi, l'objectif, mais pour tout le monde, c'est comme ça... C'est de fidéliser les remplaçants. Parce que quand tu commences à avoir quelqu'un que tu prends chez toi, qui est aussi à la MECS, par exemple, du voisin, ou même maintenant, je dis « concurrent » exprès, mais... C'est un peu ça. Donc forcément, voilà...(…) si toi, tu lui proposes 10h, et que...Ah, ben, c'est au plus offrant, hein ! Dans toutes ces histoires, il y a un rapport de l'offre à la demande qui est complètement atypique, qui est renversé. (…)C'est-à-dire qu'il y a l'offre et la demande, moi, oui, je serre les fesses parce que des fois, oui, j'en ai vraiment vraiment besoin. Par contre, quelqu'un qui commence un peu à faire tout et n'importe quoi, moi je lui dis « attention, sachez que là où vous avez postulé, c'est un petit territoire, si vous voulez être remplaçant que sur ce territoire-là, méfiez-vous aussi, quoi ». (MS-20)

Les modalités de gestion du recrutement de remplaçants jouent sur les relations de travail, lorsque les contraintes tendent les possibilités d'action. Il sera traduit par le cadre recruteur cité ci-dessus, la prégnance d'« un rapport atypique de l'offre et la demande ». Confrontés aux mêmes types de contraintes de territoire, d'autres cadres dans d'autres établissements feront ce même constat (en EHPAD par exemple).

Fidéliser un vivier en situation de pénurie obligera à des arrangements divers avec les remplaçants. Dans cet ITEP encore, ils seront fondés sur des rapports d'interconnaissance et de confiance établis avec un ou plusieurs remplaçants :

> C'est pas un vivier qu'il y aurait, de personnes avec lesquelles on tourne ? Alors si, moi, j'ai un vivier, entre guillemets, qui s'est fortement amoindri, et effectivement... Là, on va dire que par exemple, j'ai plus qu'une seule personne, là. Ça fait pas beaucoup hein, d'accord ? Vous n'avez qu'une personne en plus pour faire éduc ? Ouais. Lui, il est éduc, par contre. Il connaît tous les groupes, on se connaît bien... Je parle du pôle ados. Une seule personne, en qui j'ai extrêmement confiance, et avec qui ça fonctionne bien. Je sais que je peux l'appeler, je sais que je peux lui dire « bon, merci de me rendre service », voilà, on se rend des services mutuels. (MS-20)

3.1.2.2.2.3. *Un vivier « mouvant » : les facteurs intervenants*

Un des problèmes majeurs que rencontrent les cadres recruteurs est le renouvellement du vivier. Rappelons-le, de manière générale, sur notre échantillon, l'effectif de remplaçants varie selon les lieux de 2 à 20 remplaçants. Cependant, partout il demeure provisoire et est susceptible de se vider.

> Vous n'avez jamais, tout d'un coup, plus personne ? Si ? Ça peut arriver. Enfin, je sais pas vous, mais le mien, il n'est pas énorme non plus ! (MS-19)

> Ces viviers tournent bien, ou est-ce que parfois, elles-mêmes se retrouvent un peu... ? Ça arrive. C'est assez rare, mais elles peuvent se retrouver en difficulté. Même à faire appel à l'intérim. (MS-18)

L'analyse permet de définir quelques éléments contribuant à l'instabilité des viviers.

3.1.2.2.2.3.1. <u>Les pics de besoins en remplacement vident les viviers</u>

Il existe, sur l'année, des périodes particulières de recrudescence des absences que les cadres recruteurs connaissent par expérience. Ils peuvent ainsi anticiper cette situation en recrutant de nouveaux remplaçants « pour étoffer » le vivier.

> « On a aussi des périodes importantes dans l'année avec les congés d'été, etc., et donc là, on est souvent dans l'anticipation dès le mois d'avril, pour étoffer ce pool de remplaçants. Et donc l'idée, c'est qu'ils connaissent la structure en amont, et donc on les reçoit. On leur propose, à des moments donnés, des temps de travail pour devenir efficient... » (MS-19)

Mais cela n'est pas toujours possible, certains pouvant se retrouver en position difficile face à un accroissement trop important de besoins de remplacements de salariés. Comment expliquer ces pics d'absentéisme ? Les cadres recruteurs mettront en avant différents types de raisons susceptibles d'expliquer une telle situation.

Pour certains, l'absentéisme de ses salariés correspond à un engagement faible dans le travail qui relève des conditions d'arrivée dans le métier : un choix effectué à défaut dans un contexte d'opportunité professionnelle marqué par la rareté, ainsi, en EHPAD rural. Cette situation concerne

un certain profil de salariés titulaires (femmes, mère de famille dont le mari est souvent agriculteur bien souvent) et des postes de faibles niveau de qualification (AES ou d'aides soignant.es pour la plupart)[67]. Ce cadre recruteur décrit ici une situation qui semble structurellement liée aux évolutions d'un territoire anciennement industrialisé et aujourd'hui fortement sinistré. Les salariés vivant sur ces territoires et travaillant dans les établissements médico-sociaux seraient conduits à opter pour des stratégies spécifiques d'intégration professionnelle. Pour certains salariés titulaires, travailler en EHPAD, c'est d'abord, semble-t-il, disposer d'un revenu.

> Même CDD, je le prends pas. Parce que ça, il le tiendra pas. Ça veut dire que c'est des gens qui vont être là pendant 2 jours, et puis, 3ème jour, ils ne viennent pas. Par expérience, vous savez que ça marche comme ça. Ah oui oui oui, c'est régulier. [Elle fouille ses dossiers] On en a... Voyez, là, j'en ai encore un ! Là, de XXX aussi : et quand vous voyez : agent de service hospitalier, agent qualifié, hôtesse de caisse, opératrice télésurveillance... Voilà, donc moi, je vois pas trop... Après, les gens, je vous dis, par manque de travail sur les postes pour lesquels elles avaient, ou pas, fait des études, ils se retrouvent ici, mais franchement... C'est ici ou l'usine hein, donc... On n'a pas vraiment le choix ici, hein. (MS-3)

La planification des congés par les salariés répond aux exigences d'organisation familiale et de garde des enfants (périodes de vacances scolaires) et se traduit par des pics conséquents sur certaines périodes de l'année.

> Les congés, comme je vous dis, c'est beaucoup de femmes, donc en congés scolaires, c'est une catastrophe, quand vous avez 59 personnes qui prennent les congés.... La moitié sur la 1ère semaine, l'autre sur la 2nde semaine de vacances scolaires, ça fait un sacré trou, hein ! Plus les gens qui se mettent en maladie parce qu'ils n'ont pas eu, non plus, les vacances, donc ils se mettent systématiquement en maladie pendant les vacances scolaires... C'est systématique, entre ceux qui vont se faire opérer là, au mois de Mai, comme ça, pour tout ce qui est tendons, tout ce qui est... Ils le font toujours au mois de Mai, comme ça ils ne reviennent pas avant Octobre, donc ils ont tout l'été... Il y a un calcul, hein, dans les arrêts maladies. (MS-3)

L'arrêt maladie très répandu dans cet EHPAD également, relèverait d'une gestion de la précarité à laquelle sont soumis les salariés titulaires recrutés vivant sur ces territoires.

> Oui, je travaille moins, et je gagne plus ! Alors, il y en a qui nous disent « Oui, quand je suis en maladie, je perds pas grand-chose, et en plus j'ai pas besoin de payer l'essence, j'ai pas besoin de... ». Ah oui, mais à nous, ça commence à nous coûter, là ! Mais je ne comprends pas que les médecins, et je parle pas de médecine du travail parce que là, c'est pire.... Médecine du travail, je les supporte plus, voilà ! « Risques psycho-sociaux », ils n'ont que ça dans la bouche, mais ce qu'ils ne comprennent pas, c'est que les risques psycho-sociaux, c'est ceux qui sont pas en maladie, et qui ont une charge de travail énorme. (MS-3)

Ces faits révèlent également une organisation personnelle des salariés permettant de faire face aux conditions de travail spécifiques dans certains secteurs. Pour ce cadre recruteur, exerçant dans le secteur du handicap sur un département rural voisin,ces pics d'absences seraient à mettre en relation avec la pénibilité des conditions de travail qui marquent l'évolution des pratiques du travail social ces dernières années. La prise de congé dans des périodes déterminées constitue pour nombres de salariés un moyen de gestion de cette pénibilité du travail.

> « C'est une des pistes, parce que, culturellement, c'est vrai que Juillet et Août, le temps s'arrête, non, mais c'est une des pistes, effectivement, que de réorganiser les temps de congés, parce que c'est l'évolution, aussi, mais pas que du secteur, hein. Parce que, en France, quand on dit « Au mois d'Août... »... On est en panne... On est en panne à Noël, on est en panne au mois d'Août, mais après, voilà... On voit que d'autres secteurs,

[67] Des études portant sur les conditions de travail dans les EHPAD font état de ce même constat qui mettent en avant les faits suivants : Contre l'idée d'un vocation et d'un choix de métier « certains professionnels s'inscrivent à rebours de ces arguments et soulignent le caractère aléatoire de leur arrivée en EHPAD : souvent sans diplôme, généralement caractérisés par une faible mobilité (notamment dans les zones rurales), dans un contexte de rareté des opportunités professionnelles, ils ont accepté un poste d'agent de service en établissement à défaut. »(Marquier et al., 2016, p. 21).

> l'industrie aussi, commencent à s'interroger. Comme le mois de Mai, par exemple, c'est un mois où...(…) c'est un mois pertinent pour les éducateurs, ou certains métiers dans le travail social, pour se dire « je vais avoir du temps pour me reposer, parce que si je colle un jour de récup avec le jour férié qui est là... Parce que mes prochaines vacances, elles sont, justement, au mois d'Août »... Bon. Et c'est une culture, aussi, à accompagner, et parce que c'est pas facile, aussi ». (MS-19))

Différents travaux sociologiques attestent du développement d'un malaise professionnel dans le champ de l'intervention sociale, à mettre en relation avec la pénibilité accrue des conditions de travail (atteintes physiques et psychiques). La spécificité des profils ici supposerait cependant un travail d'enquête approfondi sur les parcours de professionnalisation et d'emplois des salariés sur ces territoires ruraux. Une piste pertinente à approfondir qui implique le jeu des conditions structurantes relatives aux dynamiques d'emploi sur certains territoires sur l'organisation des viviers de recrutement.

Notons enfin, les absences des personnels pour raison de formation qui peuvent générer, là encore, une demande accrue de besoins de recrutement. Les raisons de cet accroissement soudain doivent être recherchées dans le processus de réorganisation des services dans les grandes associations employeurs, et plus particulièrement dans leur mutualisation. Les politiques de formation des personnels engagent, en effet, les équipes de différents établissements à se former au même moment[68].

> La difficulté qu'on a aussi, quand on organise des sessions de formation, notamment, collectives, c'est un problème parce que... Notamment, tiens, on en a une, bientôt, sur les surveillances de nuit... Donc là, il y en a 5 ou 6 qui sont côté sud. Moi j'en ai, pareil, 4, voilà... Il faudrait que toutes ces personnes en même temps puissent bénéficier, parce que le collectif, c'est 12 ou 15 personnes, une formation... Parce que bon, ils sont pas trop concernés à la MAS, parce qu'ils ont beaucoup de personnel paramédical toute l'année. Mais pour le coup, nous, on a davantage de surveillants de nuit, qualifiés, donc c'est pas forcément des AMP, ou même du paramédical, c'est vraiment des gens... Et c'est vrai que c'est compliqué de dire qu'on va vider toutes nos structures pour les rassembler. Il y a ça, et puis même en personnel de jour, c'est pareil, ça a ses limites, voilà. (MS-19)

3.1.2.2.2.3.2. <u>Les profils des candidats au remplacement</u>

Autre élément intervenant dans le renouvellement des viviers : la nature des profils de remplaçants qui, par leurs caractéristiques sociologiques, implique une instabilité des viviers constitués[69]. Qui sont les remplaçants en contrat court et quelles sont leurs caractéristiques ?

Selon les témoignages des cadres recruteurs, beaucoup sont des anciens stagiaires en formation dans le TS, nouvellement diplômés. Ils vont solliciter les structures pour des remplacements, afin d'acquérir de l'expérience professionnelle, disposer d'un revenu, dans un parcours « d'attente » en vue d'une intégration professionnelle future, prendre le temps avant de « se poser », etc.[70] Ils sont

[68]On relève encore ici un effet probable lié à l'évolution de l'organisation du travail, indiquée en partie 1. Elle concerne les transformations organisationnelles dans le champ médico-social, marquée par la mutualisation et la transversalité des services.

[69] Nous appuyons le déroulement qui suit sur les propos des cadres recruteurs, l'intérêt étant là encore d'envisager ces définitions de profils comme facteurs « contraignants » dont il s'agit d'évaluer la nature et les enjeux dans l'organisation des viviers. Il ne s'agit en aucun cas d'une définition « objectivée » des profils de remplaçants.

[70]En appui de ces descriptions, évoquons encore ici certains résultats de notre recherche sur les parcours d'étudiants en formation dans les métiers du social (2015) qui confirment les faits : dans leurs stratégies d'accès à l'emploi, ils sont prêts pour nombres d'entre eux prêts à « accepter les remplacements » qu'ils considèrent comme « une norme pour démarrer ». Cela concerne une majorité d'étudiant.es enquêté.es, plus

« préparés » à la situation de remplacement en fin de formation d'où la facilité de trouver ce type de candidat. Dans notre échantillon, on retrouve ce type de profil de candidat dans les établissements spécialisés du handicap (enfants et adultes), de l'enfance et l'adolescence en difficulté.

> « Et puis, on reçoit pas mal de stagiaires, aussi, en formation travail social. Donc AES, maintenant, moniteur-éducateur, éducateur spécialisé. Certains arrivent au bout de leurs formations, et tant mieux pour eux, on est content, sont diplômés. Donc c'est des gens qui sont venus en stage entre 8 et 16 semaines, sur lesquels on a pu aussi observer la pertinence de leurs actions, etc... Donc de fait, c'est des personnes, aussi, qu'on garde en mémoire, et qui, aussi, parfois, nous sollicitent. Ou des gens qui font des remplacements sur les congés scolaires, aussi. » (MS-19)

> Vraiment, sur le profil, c'est plutôt des gens... Des jeunes qui sortent de l'école. Des gens qui attendent ce parcours là pour pouvoir s'insérer professionnellement. Ouais. Après il y en a qui disent : « bon, je vais pas me poser dans un CDI directement, voilà. J'ai envie de bourlinguer, je veux prendre le temps... ». Bon, il y en a qui ont ce discours là, c'est pas rare. Plutôt des jeunes qui sortent de l'école. Je pense que pour des éducs expérimentés, on est quand même pas un terrain super attractif. Moi-même, étant éduc, j'étais en poste d'éduc en MECS, ça ne me venait pas à l'idée de partir de là où j'étais pour aller dans une autre MECS. (MS-1)

> Tous diplômés. Et une particularité quand même : il y a beaucoup d'éducateurs spécialisés, à la recherche d'un emploi, en fait. C'est le métier où il y a le plus de candidats. Ils sont jeunes ? Oui. (MS-11)

> En terme de motivation, je dirais que c'est assez facile de trouver des candidats parce que, ben, sortis d'école, ils ont jamais de postes en CDI, donc ils sont d'emblée préparés à ce type de contrats-courts et de recrutement, pour démarrer. Ils acceptent. Oui, enfin, ils acceptent, ils n'ont pas trop le choix. C'est très très rare, en sortie d'école, de trouver un CDI dans le médico-social quoi. Donc ils sont préparés à ça. (MS-2)

En s'inscrivant dans une dynamique d'attente et de maturation dans un parcours de professionnalisation et d'intégration professionnelle, ce type de profil « en devenir » implique une certaine forme d'instabilité dans le remplacement.

> Donc, le recrutement... Le vivier, tous les 3 mois, globalement, je suis obligée d'avoir des nouvelles personnes. Voyez, là par exemple, j'avais fait un CDI étudiant, donc je savais qu'elle allait partir. Là, elle part en stage pendant 4 mois, elle est en master d'insertion professionnelle, elle a un stage rémunéré de 4 mois, 35h par semaine, elle va pas pouvoir cumuler. Bon, elle va donner sa démission, bon, ben là, va falloir que je recrute. (MS-4)

Notons que ces types de profils semblent évoluer et se diversifier aujourd'hui, avec l'apparition d'un nouveau type de remplaçants plus diplômés comme des médecins en formation, ou plus largement des étudiants en sciences humaines.

> Sur l'été, des remplaçants qui sont des médecins en formation. J'avais jamais vu encore ! C'est tout nouveau. Et ils sont là parce qu'on parle du handicap au niveau de l'hôpital, quoi ! Et c'est intéressant de voir que de jeunes étudiants viennent et qu'ils nous renvoient que ça leur apporte énormément de choses, quoi. Ça, c'est des choses nouvelles. (MS-19)

> Des gens qui sont étudiants, en maîtrise... J'ai beaucoup d'étudiants en psychologie. Et malheureusement, j'en ai 2, là, qui sont en période d'examens. Donc ils sont pas disponibles cette semaine. (MS-4)

Des profils « services civiques » également :

particulièrement celles et ceux ayant le souhait d'exercer leur activité auprès d'un public ou un secteur spécifique (Saint-Martin et Rodriguez, 2015, p. 59).

> Il y a 2 services civiques de 8 mois chacun... C'est moi qui ai fait le choix des candidatures, donc, on a des profils qui ont fait psycho, ou qui s'orientaient à terme, à être dans le médico-social...Pas de formation dans les écoles ?Alors souvent, les services civiques, c'est des jeunes qui sont en attente de pouvoir faire un master, ou qui se reposent la question après avoir fait une licence, de se dire « bon, maintenant, qu'est-ce que je fais », voilà....(MS-4)

Notons là encore que les personnes très diplômées ou ayant une expérience professionnelle conséquente, qui pourraient être gages de stabilité, sont de fait très rarement retenues. Les raisons en sont diverses : le coût du salarié surdiplômé pour la structure, mais aussi leur recrutement rapide en CDI. En effet :

> Le truc il est là, c'est que moi je recherche des personnes qui ont de l'expérience, mais trop d'expérience ça les écarte aussi. C'est-à-dire ? Je ne comprends pas bien, là. Je reçois très peu de CV de personnes, par exemple, qui auraient 40 ans, 15 ans de MECS, qui veut travailler ici. C'est pas du tout le type de profil de CV que je reçois. Je reçois plutôt des jeunes qui sortent de l'école. Après il y une réalité qui est que ceux qui sont vraiment expérimentés, vu qu'il y a une question de grille de la convention 66, coûtent plus cher, et ça peut les écarter. (MS-2)

> Les critères de choix, c'est la qualification, mais ça peut être quoi, aussi, l'expérience ? L'expérience, oui et non, en fait... Parce que dans le médico-social et dans la région, la plupart du temps, si la personne a de l'expérience, elle est en CDI dans une boite, elle vient pas faire de CDD, quoi. D'accord. C'est le milieu rural ? Oui, c'est ce que j'allais vous dire. (MS-21)

Autre constat : dans les établissements de soins (psychiatrie, santé mentale, accompagnement médicalisé), les profils concerneront plus souvent des personnes en reconversion, du personnel peu ou pas diplômés (de mères de famille, avec des enfants en bas-âge) ; pour certains des personnes au chômage ne voulant pas dépasser le nombre d'heures de travail leur permettant de ne pas perdre leur compléments[71], des étudiants en formation, et même des retraités (MS-3).

> Comment il a été constitué, ce pool ? Alors, il est toujours en mouvance, parce qu'il y a des gens qui sortent de ce pool parce qu'ils trouvent du boulot ailleurs, et puis... Donc, il est fait avec des anciens stagiaires, par exemple, qui cherchent des missions ponctuelles, donc, des étudiants pour les vacances, pour les week-ends... Du personnel non-diplômé, donc, type aide-soignant ou AMP, AES, maintenant, qui cherchent du travail, mais, n'étant pas diplômés, n'ont pas accès à un poste en titulaire, donc du coup, restent à faire des missions comme ça, de remplacement. (MS-13)

Dans ces profils, il existe ceux que les cadres recruteurs nomment « les mercenaires ». Ils sont plus rarement évoqués mais sont néanmoins présents et développent des stratégies spécifiques de gestion du statut de remplaçant :

> Puis on a aussi ce qu'on appelle, ironiquement, des mercenaires, c'est-à-dire des gens qui sont en intérim, et qui ne font que des remplacements, parce que l'année, ils font des remplacements, et après, en Juin, ils arrêtent de travailler, ils s'inscrivent au chômage, et ils reprennent en Octobre. (MS-19)

Ce statut peut dans certains cas pour des personnels peu qualifiés, être considéré à l'opposé comme un moyen de se former et de s'intégrer professionnellement.

> Et il y en a une qui est top ! Top de chez top ! [rires] Elle fait l'unanimité, tout le monde se l'arrache...Elle a trouvé sa voie professionnelle ! Après c'est, voilà, c'est la même chose... J'ai fonctionné au feeling des ces recrutements là, et elle a la motivation. Elle a une formation de psycho ou... ?Non, elle était dans une formation TISF, voilà. Et du coup, elle pense s'orienter vers ça, ensuite ?Ah je sais pas encore, elle réfléchit. Elle est très très bien, elle fonctionne parfaitement, une intégration incroyable auprès de plusieurs équipes, parce que du coup, elle a un emploi du temps... Elle est sur plusieurs équipes sur la semaine, et partout où elle va c'est l'unanimité et elle trouve ça magnifique. Voilà ! (MS-4)

[71] Nous renvoyons à ce propos aux derniers chiffres de l'INSEE : « Les salariés en contrat court : des allers-retours plus fréquents entre emploi, chômage et inactivité », INSEE Première, n°1736, Février 2019.

Àcôté de ces effets de profils, les problématiques de territoire (isolement, bassin d'emploi peu attractifs) renforcent les difficultés rencontrées dans la gestion des viviers. De quelle manière ?

- en accélérant d'une part l'obligation de renouvellement des viviers : Les bons remplaçants sont ceux qui partent plus rapidement. Cet état de fait est particulièrement prégnant sur les territoires où domine déjà une pénurie de candidats (territoires ruraux essentiellement). Les « bons » professionnels diplômés remplaçants trouvent plus facilement à s'intégrer professionnellement en CDI, et quittent donc assez rapidement le vivier.

> Voilà, après, c'est compliqué parce qu'on est quand même dans le Comminges, c'est sinistré, des gens diplômés, il y en a très peu, donc... C'est vraiment un gros problème. En général, vous mettez une annonce sur Pôle-Emploi, parce que...Après, il y a des gens qui sont en CDD, s'ils trouvent un CDI ailleurs, ils ne reviennent pas après, ce qui est normal ! Là, j'en suis à remplacer des remplaçantes, voyez. J'ai des remplaçantes pour maladie, voilà. (MS-3)

> Ensuite, ce qui se passe, très clairement, c'est que nous, par exemple... Ça m'avait frappé mais c'est très logique : tous ceux qui ont commencé par des remplacements, et qui tiennent la route, ils ont fini par avoir un CDI. C'est un peu comme le colleur d'affiche dans les... Tu colles d'abord les affiches, et après, tu commences à faire des tracts, tu finis par les écrire, et après tu commences à avoir 1 ou 2 missions, tu montes, et tu finis par avoir un poste de député ou je-sais-pas-quoi. Enfin, je caricature un peu, c'est plus à l'ancienne, ça. Ben là, c'est un peu ça. Parce que tous les bons éducs remplaçants, ils trouvent. Ce sont des denrées rares, donc on les prend. (MS-20)

- en participant notamment là aussi de l'émergence de certains profils de salariés remplaçants. Nous l'avons évoqué précédemment à propos des pics de besoin en remplacement, il apparaît également ici que les contraintes liées au cout du déplacement conduisent à une « sélection » de profil de candidats spécifiques, ceux vivant à proximité le plus souvent des établissements.

> À quelques kilomètres d'ici, il y a un 2ème établissement qui appartient à notre association, donc, voilà. Donc en fait, le vivier que vous avez, il couvre les 4 établissements ? Non, pas du tout. C'est un vivier juste pour cet établissement-là ? oui, et un autre qui est juste à côté, mais les autres sont trop loin. Quand vous êtes à peine au SMIC, vous n'allez pas faire 50 kilomètres. Donc, des gens qui habitent dans le coin, qui sont proches, et qui sont mobiles entre les 2 établissements. (MS-6)

> Oui, je te dis ça. C'est ce que je viens de dire. Mais je dis que la plupart du temps, moi, ils me répondent, MAS en tant que bassin d'emploi, si tu veux. Ils postulent là parce que c'est près de chez eux. (MS-19)

> Ah oui, quand même. Les CDD voyez, j'ai demandé à Pôle-Emploi, pour avoir en CDD quelqu'un pour faire la nuit, jusqu'au mois de Mai... Voilà, donc j'en ai une, AS de nuit, elle est de Montréjeau donc elle, on va l'appeler... Après, j'en ai plein d'autres, mais les ¾ viennent de Toulouse. Donc, après, dans le Comminges, elles veulent pas trop travailler, surtout pendant les vacances scolaires, voyez. (MS-3)

De la même manière, la situation de « tension » des viviers induite par la pénurie de candidats, le plus souvent sur certains territoires ruraux de la Région Occitanie, impliquera de la part des cadres recruteurs des stratégies de recrutement qui vont influer sur les « profils » de remplaçants. Voici à titre illustratif, deux cas de figure très explicites :

> Donc il y a des problèmes aussi, peut-être, de mobilité ? Alors on a des problèmes de mobilité. En fait, c'est vrai qu'on travaille beaucoup avec des personnes du cru. En fait, on a la chance d'être en zone de revitalisation rurale, donc avec des aides et des exonérations de charges sociales, qui nous permettent, en fait, de former des jeunes. Donc depuis la mise en place de ces ZRR, on forme systématiquement... Alors, ça peut être un emploi d'avenir, mais maintenant, plus aujourd'hui, mais ça a été le cas à l'époque... En contrat

d'apprentissage... On forme des jeunes aux métiers de l'éducatif. Et du coup, en fait, après, ces jeunes, le jour où ils sont diplômés, ça devient notre vivier de remplacement, en fait. Et après, quand on a un départ à la retraite, c'est le plus ancien qui a le poste en CDI. D'accord, il y a un processus de professionnalisation, en interne de l'association, en fait .Ouais. Tous nos derniers recrutements, quasiment, c'est du personnel qu'on a formé. OK. Et ensuite, dans la mesure des postes qui se libèrent, vous les intégrez...Voilà. (MS-21)

Donc, les profils recherchés, du coup, tu fais avec ce qu'il y a, quoi...Alors, ça m'est arrivé, mais ça, plutôt sur les gens qui ne sont pas diplômés. C'est des connaissances, en fait. Dans le Comminges, ils se connaissent tous, parce qu'il y a quand même des gens qui sont là depuis très longtemps. C'est une des particularités de cet ITEP là. Mais je pense que c'est vrai pour la plupart des ITEP ruraux. C'est pas comme à Toulouse, où ça bouge... J'imagine. Mais ça, c'est un hypothèse, je suis pas allé vérifier, mais bon. Pour connaître quelques collègues du secteur, ça bouge plus dans les grandes villes, il y a plus de mobilité. Nous, c'est de père en fils, quoi. Je caricature un peu, mais... Maintenant, il y a plus de jeunes. Donc là, souvent, c'est le gars qui connaît un type assez bien, parce que son enfant était dans telle colonie de vacances, ou j'en sais rien, il était animateur, ceci, cela... T'apprends qu'il est au chômage... Moi ça m'arrive hein. Régulièrement, je dis « est-ce que vous connaissez quelqu'un ? », par connaissances. Et là, quand c'est comme ça, t'as rarement des diplômés. (MS-20)

Le problème d'engagement et d'intérêt pour le métier, s'il touche certains salariés titulaires dans les territoires ruraux, concerne également les personnels remplaçants. Les modes d'implication dans le métier reposent essentiellement sur une gestion de la précarité sociale liée aux conditions sociales objective de vie. Certains acceptent des remplacements dans l'attente d'un meilleur poste ailleurs. Ce type de motivation au travail génère bien souvent des situations difficiles pour le cadre recruteur, qui peut être conduit régulièrement à « remplacer les remplaçants ».

Donc c'est le retour de la collègue ? Oui. Est-ce que vous avez eu des situations où ça se passe pas bien ? Régulièrement, oui. Comment ça se passe régulièrement : quand la personne ne fait pas l'affaire, et qu'il y a eu une altercation avec sa collègue... Pas altercation, mais une mise au point, hé bien, la personne se met en maladie, c'est la fin du contrat, voilà. C'est là qu'on remplace le remplaçant... Et ça, ça arrive... ? Régulièrement. Ou alors elles vont faire du ski, en ce moment, elles se sont flinguées la cheville, elles arrivent ici, elles font un AT (ndlr : arrêt de travail).D'accord. En fait, l'offre et la demande, là, sont inversées ? Voilà. C'est surtout pendant les vacances scolaires... Essayez de trouver un remplacement, ici. (MS-3)

3.1.2.2.2.3.3. Les contraintes juridiques du contrat qui limitent la multiplication des contrats dans le temps

Enfin, lorsqu'ils évoquent les contraintes de maintien de la pérennité d'un vivier, un élément revient très souvent : la nature du cadre juridique (un an comme durée maximale) et les risques associés en cas de non-respect de cette limite temporelle (« les Prud'hommes »). Cette réalité de la règle associée au contrat court conduit effectivement à l'obligation de turn-over dans les viviers « car il faut malgré tout recruter »:

Ou aller prendre d'autres personnes, aller chercher d'autres personnes ? Ben là, j'ai fait appel à mes intérimaires, parce que j'ai plus suffisamment de personnes pour encadrer. Donc c'est ça, l'inconvénient, c'est-à-dire que ça crée un turn-over. Enfin, le fait d'avoir des remplaçants, c'est toujours un turn-over, c'est jamais la même figure, voilà... On a des périodes où c'est un peu comme ça. Parce que là, du coup, vous ne pouvez pas mettre en place un vivier constant, puisqu'il y a cette histoire des 1 an... Voilà. (MS-11)

Cette situation conduit notamment à l'impossibilité de conserver les bons remplaçants quand ces derniers souhaitent poursuivre leur engagement dans un établissement :

Parce que par exemple, quand on a des remplaçants qui sont excellents, qui demandent que ça, ça leur va très bien de poursuivre de cette manière là, on est obligé de leur dire... (MS-11)

Conclusion

Le vivier constitue une ressource essentielle dans le processus de recrutement des remplaçants en contrat courts. Dans sa constitution et son entretien, Nous avons examiné ici les différentes conditions de mise en œuvre.

Tout d'abord, le vivier c'est de l'organisation. Sa mise en œuvre supposera la mobilisation de ressources relevant du cadre organisationnel et institutionnel d'appartenance de chaque établissement, ainsi que la mobilisation d'un savoir-faire expérientiel par le cadre recruteur. Les récits de pratiques ont permis ici d'en définir quelques contours. À côté, des conditions structurantes globales, l'organisation repose également sur un véritable « travail d'organisation » au sens défini par Gilbert de Terssac (2002) comme « *processus de structuration permanent des actions* » qui contribue, dans chacun des lieux observés, à dessiner les contours et configurations organisationnelles spécifiques.

C'est ensuite, un travail de fidélisation afin de garantir, sécuriser la stabilité des remplacements. Cela impliquera concrètement, en règle générale :

- De former et accompagner l'intégration du remplaçant dans le collectif de travail.
- De participer à l'amélioration des conditions du remplacement par différents moyens, comme par exemple le renouvellement successif des contrats, l'aménagement des horaires ou une planification correcte des remplacements sur la durée.

Avec ce travail de fidélisation, il s'agit de se garantir une présence sûre, une stabilité des remplaçants, face aux contraintes juridiques d'encadrement des publics, aux risques de tensions créés par les situations de turn-over. Il s'inscrit dans une visée d'amélioration des conditions de travail des équipes.

Le travail de fidélisation, nous l'avons vu également, ne suffit pas au maintien d'un vivier qui doit être renouvelé régulièrement. L'instabilité du vivier sera liée, d'une part, à des pics de besoins en remplacement sur certaines périodes de l'année qui obligent les cadres à recruter. L'analyse montre en quoi ces conditions deviennent des enjeux dans l'organisation de la pratique. Elle sera liée, d'autre part, aux caractéristiques des profils de remplaçants. Ces caractéristiques sont structurellement déterminées par les dynamiques diverses d'accès à l'emploi, à l'intégration professionnelle dans le secteur social et médico-social aujourd'hui : parcours de professionnalisation, parcours d'insertion ou d'intégration professionnelle de personnes en situation précaire cherchant un emploi avant tout rémunérateur.

Un dernier facteur d'instabilité, enfin, concerne la contrainte juridique propre à ce type de contrat, imposant une réglementation limitant les reconductions de contrats courts sur une longue durée.

3.1.3 Regard sur quelques effets émergents du dispositif de recrutement en contrat court

Nous abordons, dans ce dernier point, quelques effets émergents liés à l'organisation du dispositif de recrutement en contrat court dans le secteur social et médico-social.

3.1.3.1 Du remplacement à l'intégration professionnelle du remplaçant : gérer les paradoxes d'un statut

Que devient ce vivier constitué de remplaçants ? Le remplacement en contrat court ouvre la porte au renouvellement du remplaçant. Il peut éventuellement déboucher sur une intégration dans l'établissement d'accueil ou dans l'un des établissements de l'association employeurs. Examinons ce fait plus précisément.

3.1.3.1.1 Le remplacement en contrat court : une passerelle vers le CDI

Le recrutement en contrat court peut dans certains cas être considéré comme une « passerelle » vers le CDI donc la stabilisation de l'emploi. Les conditions sont variables. Elles relèveront d'opportunités d'emploi, comme cet établissement qui ouvre un nouveau service.

> Parce que là, du coup, vous avez un vivier pour remplacer sur les contrats-courts ? Oui. Contrats-courts, voilà, tous mes contrats-courts, et souvent... Par exemple, quand on a ouvert, on a ouvert un dispositif un urgence en 2016, qui était un CAO, un Centre d'Accueil et d'Orientation ; j'ai pris mes contrats-courts, que j'ai transformés en contrats-longs, donc... Et tous mes contrats-longs, ils ont été pris dans mon vivier contrats-courts. (MS-4)

Il s'appuie sur des choix managériaux qui peuvent être portés par les valeurs d'un cadre recruteur, ici par exemple, l'amélioration des conditions du salarié :

> Et le remplacement, il peut déboucher sur une intégration dans la structure ? Oui. Là, actuellement, nous avons un salarié qui remplace une personne qui est malade depuis un peu plus d'un an. Nous avons un départ. Je vais diffuser en interne, l'offre, parce que je le fais systématiquement, mais je sais que c'est lui qui est prioritaire sur le CDI, si ça l'intéresse, bien évidemment. Donc lui, il va passer de un an et 2 mois de remplacement, à un CDI. D'accord. Donc c'est quelque chose que vous pratiquez ? Oui. Et qui est normal. Qui est normal. Tous ne le font pas, mais effectivement, oui. Quand on voit les choses en toute logique, le CDI reste la norme en France. Je sais pas, si on a envie d'aller voir un banquier pour acquérir un bien, ou quelque chose comme ça, il y a toujours la demande « vous êtes sous quel statut ? En CDD, en CDI ? », Bon, voilà. En France, c'est vrai que j'ai l'impression que le CDI rassure, voilà. Moi il me semble que c'est normal qu'ils obtiennent un CDI suite au départ de.... (MS-14)

Ou par des actes concrets, tels l'intégration de certains remplaçants dans les plans de formation :

> D'accord, c'est-à-dire que ce vivier contrats-courts débouche souvent sur une professionnalisation à XXX. Tout à fait, voilà. J'essaie, quand j'ai, par exemple, des contrats-courts, mais vous ne savez pas quand ils vont se terminer parce qu'ils remplacent un arrêt maladie... Moi ici, j'ai quand même de longs arrêts maladie, je les intègre dans mon plan de formation. (MS-4)

> Moi j'ai embauché en CDI des personnes que j'avais ici en CDD. J'ai même fait en sorte qu'une personne fasse une VAE pour devenir éducatrice spécialisée. Je suis plutôt pour les parcours promotionnels, on va dire. Donc c'est une possibilité qu'il y a ici ? Oui, oui oui ! Du coup, c'est même intéressant, parce que là, comme ils ont vu que j'étais un petit peu dépassée par le nombre d'absences, ils se sont même organisés entre eux, pour faire des propositions, de manière spontanée. J'ai trouvé ça très intéressant. C'est vraiment important. Mais pour les CDI c'est pareil, là, j'ai reçu une fille qui commence des études universitaires, et je l'ai soutenue pour ça, mais je lui ai dit « je ferai en sorte que votre emploi du temps et vos demandes de congés vous permettent de faire ces études-là, assister aux partiels, etc.(MS-11)

L'intégration professionnelle reste cependant contrainte par les ressources de l'organisation et celles du territoire, impliquant encore là le critère de la proximité géographique.

> Et on a fait le choix, justement... Parce qu'en plus, c'est une création, cet établissement. Il a été créé fin 2015, début 2016, et c'est vrai que toutes les personnes qui ont été embauchées sont des personnes, vraiment, du cru, quoi. Mais c'est bien parce que c'étaient que des gens qui étaient en remplacement, eux-mêmes. On a eu la chance d'avoir un fort vivier de gens formés, quoi. Et déjà aguerris, même en termes de remplacements. Parce qu'il y a une forte concentration d'établissements de l'*association*, et dont on a pu bénéficier en termes de ressources humaines, parce qu'ils forment beaucoup de gens, ils prennent beaucoup de gens en formations. Alors, je crois que sur les 8 ou 9 personnes, il y en a 1 ou 2 qui sont déjà plus là, mais bon, il y en a d'autres qui sont rentrées... Sur un pool d'une dizaine de personnes, honnêtement, je crois qu'il n'y en avait que 2 qui n'étaient pas formées, et on a fait la formation AES pour l'un, et surveillant de nuit pour l'autre, donc... Tous les autres étaient déjà des anciens CDD, quoi. Donc bon, diplômés AMP, la plupart du temps, mais c'est vraiment des gens de là-bas, quoi. C'est vrai que sur le centre, déjà, c'est rural, bien-sûr, mais ça reste accessible, quoi. Il y a des axes, des bus, il y a une vie. Parce que même sur XX, voyez, vous avez un bus le matin à 6h, et le soir à 18h. Il part et il revient, quoi. Donc déjà, pour des personnes qui auraient des problèmes de mobilité.... tandis que sur XX et tout ça, il y a des personnes qui n'ont pas forcément toutes un véhicule, qui arrivent à venir travailler. (MS-19)

La pénurie de candidats sur certains territoires facilite l'intégration professionnelle des remplaçants. Ainsi dans cet EHPAD :

> Et, est-ce que les personnes remplaçantes sont intégrées, ensuite, en CDI ? Oui, c'est une passerelle. La plupart du temps, pour rentrer en CDI, c'est une des passerelles. C'est ce qu'il se passe en général, chez vous. (MS-6)

Ils auront même, dans de tels contextes, des difficultés à retenir les bons remplaçants : selon cette directrice d'EHPAD, les candidats formés « ne restent pas » préférant aller chercher des conditions statutaires plus avantageuses dans un autre établissement. Ils ont le sentiment de former à perte.

> Même les CDD, on leur paye une formation, AMP, AS, après, ils vont aller travailler pour une autre convention, c'est-à-dire que la convention 66-51 n'a rien à voir avec nous. Pourtant, on fait le même métier, mais pas payé de la même manière, ni avec les mêmes avantages. (MS-3)

> J'ai quand même le sentiment que dès que les gens font l'affaire, que ce soit chez nous ou ailleurs, on leur propose des contrats longs, de remplacements, par exemple. Et du coup, c'est autant de personnes en moins. Je pense à un gars, on lui a fait un contrat de professionnalisation sur éducateur. Un contrat pro. Alors, il avait besoin d'argent ou je sais pas quoi... Et il nous laissé tomber au dernier moment, alors que moi, j'étais persuadé de passer l'année avec lui. Alors là, c'était génial, il connaît tout le monde, enfin voilà, je pouvais presque le faire bosser, pas à temps-plein, mais pas loin. Et donc, il a eu une offre dans un truc qui n'a rien à voir avec sa formation, dans un IME, bon, ben voilà... Lui, on le reverra plus. (MS-20)

3.1.3.1.2 Mais qui choisir dans le vivier : quels sont les candidats à l'intégration ?

Tous ne seront pas intégrés. La gestion du vivier oblige à effectuer « une sélection » des bons candidats dans des conditions plus ou moins contraignantes.

> Puis on veut pas non plus que les gens soient captifs, on veut pas les précariser non plus, donc bon... Voilà, c'est complexe. On essaie d'en faire monter certains en CDI, on essaie de fidéliser... Enfin, c'est un juste équilibre entre plein de données, de pas précariser la personne, de donner, quand même, des éléments de repères aux équipes et aux enfants...(MS-1)

Dans certains établissements, on peut former mais on ne promet pas l'intégration professionnelle. La politique de management étant ici de favoriser la mobilité des personnels, éviter l'installation dans la structure dès le premier poste :

> On l'évoque énormément en réunion et en entretien professionnel. Et donc les choses, elles sont vraiment parlées à chaque fois. Et puis, on a pour logique d'aller au bout de la formation qu'on engage avec les gens, enfin... Ça fait partie d'un principe, quoi. A partir du moment où on a signé un CDD long, la plupart du temps, et je pense notamment aux emplois d'avenir... Certains ont même fait des avenants aux emplois d'avenir parce qu'ils n'avaient pas terminé leur formation, hein ! Mais pour autant, on les garde pas systématiquement. Je crois que c'est important, aussi, de le dire. Parce que les personnes, pour moi, quand on les a formées, c'est pas toujours intelligent de les garder. C'est bien qu'ils aillent voir aussi ce qu'il se passe ailleurs. Pas forcément hors association, hein, ils peuvent aller aussi... C'est pas parce que c'est pas des bonnes personnes, c'est parce que l'expérience... Alors ça, c'est l'avantage d'être là depuis bientôt 10 ans, mais c'est pas bon. C'est pas bon parce que ce sont les 1ères fonctions, souvent, ou les 1ers postes, et du coup, ils sont déjà enkystés dans des choses qui sont pas... C'est pas bon pour la personne, quoi. (MS-19)

En relation avec les contraintes des moyens dans chaque organisation, le recrutement en CDI repose là encore sur des critères d'évaluation du bon candidat à l'intégration professionnelle. Dans cet EHPAD, ils doivent « avoir les qualités nécessaires, être motivée » :

> Est-ce que les personnes en contrats-courts peuvent être emmenées à intégrer, ensuite, la structure ? Absolument. Est-ce que c'est une priorité pour vous ? Si la personne convient, qu'elle est motivée et qu'elle veut rester... Si une remplaçante nous dit « je trouve qu'on est bien chez vous, on travaille bien », aucun problème. Si la personne a les qualités nécessaires, on la recrute. (MS-18)

En EHPAD, encore, on privilégie les salariés qui acceptent de se former à la fonction d'aide-soignant, dans un ESAT, l'ancienneté des remplaçants :

> Après, les remplaçants qui reviennent régulièrement, pour le coup, on les fait monter en compétences. J'ai par le passé, d'ailleurs, recruté des... Enfin, proposé, aux remplaçants qu'on avait qui étaient assez stables, de faire des formations en contrat de professionnalisation, donc des formations d'AES, et on a recruté, par la suite, après, en CDI. Donc ça vous arrive de recruter à partir de ce vivier ? Oui. Ça nous arrive. C'est systématique, ou vous pouvez recruter par l'extérieur ? On fait de tout. En fait, tout dépend du remplaçant. S'il veut se former, et qu'il a les capacités, aussi, pour le faire, un diplôme qui lui permet l'accès au concours, etc, on va l'inciter dans ce sens-là. Après, il y a des gens qui ne veulent pas se former, pour eux, c'est catégorique, c'est non, donc ceux-là, on ne les recrutera pas. Ils resteront dans notre vivier de remplacement, mais on ne les recrutera pas. (MS-13)

> D'accord, il y a un processus de professionnalisation, en interne de l'association, en fait. Ouais. Tous nos derniers recrutements, quasiment, c'est du personnel qu'on a formé. OK. Et ensuite, dans la mesure des postes qui se libèrent, vous les intégrez...Voilà. Alors, pour les fidéliser, comment vous vous y prenez ? On a quand même, sur le site de XX qui est le plus important, on a quand même 120 personnes accueillies. Donc il y a quand même un certain nombre d'éducateurs. En sachant qu'on a toujours du CDD. Donc du coup, en fait, on priorise après, par rapport à l'ancienneté de la personne. Et ça, ils le savent, les remplaçants ? Ils le savent, les remplaçants. Bien-sûr qu'ils le savent. Ils savent très bien que les remplacements sont, entre guillemets, prioritaires. Je dis bien, entre guillemets. (MS-21)

Dans cette MECS, ce sera « ceux qui sortent du lot » c'est à dire :

> Oui, après, la porte d'entrée du CDI reste... Est bien souvent le CDD, puisqu'à un moment donné, on aura repéré... Puisqu'on brasse, quand même, pas mal de CDD, de remplaçants, et forcément, parmi ces remplaçants, il y en a qui sortent du lot, qui s'inscrivent plus facilement dans la culture de l'établissement... On les repère, et donc, c'est ceux-là, ensuite, qui se voient proposer des CDI. (MS-1)

.

Certaines valeurs sont mobilisées ici également qui viennent justifier cette intégration. Choisir de garder des remplaçant, c'est pour certains cadres, une manière une manière de récompenser la personne, au regard de « la servitude » du poste, en engagement du cadre vis à vis de la personne salariée dans la structure depuis un certain temps :

> J'ai eu une dame, 50 ans, elle a fait une formation d'AES, elle a fait sa formation ici, ensuite je l'ai embauchée pendant un an comme remplaçante ; il y a eu un poste, je l'ai embauchée en CDI. Et j'ai trouvé, honnêtement,

> qu'il y avait un autre candidat qui était très intéressant, que je connaissais aussi, par ailleurs, mais je trouvais que c'était normal de lui donner ce poste là. Quand quelqu'un a déjà fait ce parcours, pendant 1 an, parce que c'est quand même une certaine servitude, hein... Parfois, j'appelle le matin pour travailler l'après-midi... Il faut pas la faire peser, cette servitude, justement, c'est-à-dire qu'il y a quand même des moyens relationnels qui existent, qui font que ce n'est pas ressenti comme de la servitude.(MS-11)

C'est une manière de soutenir et participer du parcours de professionnalisation de salariés très précaires, ici un « usager » devenu remplaçant. Comme l'exprime cette cadre, « moi les CDD, j'essaie de leur donner un sens » :

> Donc XXX est quelqu'un... C'est un « travailleur-père » [?]], ce qu'on appelle, nous. Alors, ça aussi, je suis assez innovante dans ma manière de recruter, mes salariés aiment bien, donc travailleur-père, ça veut dire que c'est quelqu'un qui a vécu le monde de l'exclusion, et qui a fait tout un processus personnel, pour pouvoir finalement rentrer et être dans l'accompagnement des publics en difficulté, comme lui a pu être en difficulté. Il a été de l'autre côté, et maintenant il passe le... Voilà. Donc ça, c'est quelqu'un que je connais, que j'ai accompagné, quand j'étais chef de service dans la structure XXX, qui a fait son petit cheminement, qui est sorti des structures XXX pour prendre son autonomie, qui a eu tout un processus de bénévolat... Il a commencé bénévole à la XXX, au XXX, et ça aussi, pour moi, c'est une façon de... Moi, les CDD, j'essaie de leur donner un sens. C'est-à-dire, je sais qu'on ne remplit pas le frigo, mais, si on peut être une ligne sur le CV et aider dans un projet... Quand je recrute quelqu'un, je vous disais tout à l'heure, c'est son projet : « quel est votre projet en venant chez nous ? ». Parce que, comme je sais que c'est hyper précaire, je me dis que si j'arrive à sortir du fait de remplir le frigo pour donner un sens dans un projet professionnel, voilà... J'essaie de privilégier ceux là. Voilà. Ce qui est pas forcément... Mais on y arrive quand même. (MS-4)

On retrouve ici exprimées les valeurs de justice sociale du travail social.

De manière plus générale, on voit se développer ici une tension dans les pratiques de cadre entre fidéliser le vivier, former et intégrer les professionnels remplaçants. La gestion de ces tensions passera par la production de critères de sélection des « bons » candidats à l'intégration professionnelle. Ces situations interpellent en les bousculant, les valeurs professionnelles du travail social[72].

3.1.3.1.3 Comment fidéliser sans intégrer professionnellement ?

La fidélisation, nous l'avons vu, passe par le renouvellement des contrats. Certains remplaçants ne pouvant plus être renouvelés, « on les libère ».

> On a un vivier, à un moment donné, ce vivier, malgré tout, quand on voit qu'il n'y a pas de CDI, on les libère, on ne veut pas prendre de prud'hommes, déjà...

Pour d'autres qui ne peuvent plus être embauchés dans la structure, faute de places, les cadres proposeront les ressources de leur réseau interprofessionnel pour leur donner une opportunité d'être recrutés, en leur permettant de multiplier les expériences professionnelles par exemple :

> Moi j'essaie quand même d'être le plus... J'ai pas de CDI à leur donner, donc il faut aussi qu'ils aient plusieurs expériences pour avoir la chance d'avoir un CDI. Malheureusement, des fois, je lâche des personnes qui sont très très bien, mais parce que, aussi, faut pas être égoïste. Faut penser à elles, et à un moment donné, avoir que des CDD... (MS-4)

[72] Notamment au regard de la nature des parcours antérieurs des cadres recruteurs qui pour nombre d'entre eux ont effectué leur carrière dans le champ médico-social.

Plus globalement, ces situations conduiront à toujours plus d'instabilité du vivier, du fait de la fuite des remplaçants vers d'autres propositions (en référence à la mutualisation des services dans les organisations en bassin ou pôle des grandes associations du secteur social et médico-social).

On constate ici la mise en œuvre d'un jeu subtil entre fidélisation sur un vivier et intégration professionnelle. Il ne s'agit pas, dans la fidélisation d'un vivier, de promettre l'intégration professionnelle. Cet état de fait rend compte des « tensions » internes au marché du travail et situation que convoque l'existence de ces statuts liés au remplacement en contrat court, dans un milieu – le travail social – fortement sensibilisé aux questions de précarité.

Pour gérer ces tensions, les cadres recruteurs optent donc à ce niveau pour différents types de positionnements. Certains anticiperont dès le premier entretien avec le remplaçant, en ne faisant pas de promesses d'intégration, en proposant d'avoir plusieurs employeurs, en promouvant la mobilité professionnelle :

> Est-ce que ces CDD vous sont fidèles, ou est-ce qu'ils ont d'autres employeurs ? Est-ce qu'ils sont pluriactifs ? Ils peuvent en avoir d'autres. Et moi, dans les entretiens, je les invite à en voir d'autres. Quand on a, par exemple, pas de vision d'un CDI à 4 ans, ou 5 ans, où c'est difficile d'avoir une projection... Pas de promesses. Donc le vivier, il peut ne pas être disponible à un moment donné, parce qu'il a accédé, ailleurs, à un CDI ? Oui. Ça fait partie du jeu, on le sait aussi, et ça nous empêche pas de les rappeler. C'est pour ça que le plus compliqué pour nous, c'est quand même l'anticipation. Mais c'est aussi ne pas leurrer les personnes. Dès le départ, on leur dit, « on vous promet rien », hein. (…) Ah oui oui, parce qu'après, ça peut être très difficile de fidéliser, et que la personne se dise « oui mais pourquoi pas moi ? … Et même l'ouverture d'un CDI, elle est faite au niveau associatif. C'est-à-dire que d'abord, effectivement, c'est une candidature en interne, et donc, là, il est laissé la possibilité à tous les professionnels de candidater en interne, d'abord, donc... Mais, d'être clair dès le départ en disant... On voit bien cette mobilité, parce qu'avant, on entendait « bon, on espère quand même », quoi. Mais non, c'est pas quelque chose qui choque, en disant « on vous promet rien, dans le sens où on n'est pas sûr que dans 6 mois, 1an, 2 ans, 3 ans, vous serez en CDI ». Et il y a de moins en moins de réactions, pas négatives, mais de surprise par rapport à ça, parce que, 1, ils connaissent très bien le marché de l'emploi, 2, parce qu'on est clair dès le départ, mais aussi parce qu'il y a, pour l'instant, au tout début, cette envie de mobilité. Le CDI n'est pas un sésame tout de suite, en fait. (…)Le mieux finalement c'est le candidat mobile qui ne fera pas d'histoire ou ne sera pas en attente en fin de CC. (…)Pareil que pour le pool de remplaçants qu'on peut aller chercher chez nos collègues, quand on sait qu'il y a des postes ailleurs, on fait circuler. Ça fait partie de l'accompagnement, aussi, qu'on peut proposer. C'est-à-dire, « il y a un poste là, vous devriez postuler », etc. (MS-19)

Certains considèrerons que fidéliser en renouvelant les contrats courts peut conduire à prendre le risque de « rendre captifs » les remplaçants, et donc de prolonger leur situation de précarité.

> Et puis on veut pas non plus que les gens soient captifs, on veut pas les précariser non plus, donc bon (MS-1)

Pour d'autres cadres recruteurs, garder des remplaçants, c'est cautionner un certain profil de salariés ; c'est-à-dire des remplaçants qui vont :

- profiter du statut mais ne pas s'engager : ce sont des personnes sur qui on ne peut compter dans le travail quotidien,
- se complaire dans le remplacement sans fournir d'effort d'intégration.

> Ils utilisent ça un peu comme un mode de fonctionnement...Oui. Tout comme on a, vous savez, des aides-soignants et des infirmiers diplômés, qui ne veulent pas de CDI, qui ne veulent que des CDD, donc, que des remplacements, parce qu'ils font le planning qu'ils veulent, au mois d'Août, ils travaillent pas, ils n'ont pas cette contrainte là, ils touchent leurs congés payés tous les mois, leurs précarités tous les mois, et ils ne veulent pas de CDI. Ça arrive beaucoup, aussi. Donc, moi, ici, ils ne viennent plus, globalement. Parce que souvent, c'est un bouche-à-oreille, c'est un réseau, et moi, pour certains, je leur ai fait des propositions écrites de poste en CDI qu'ils m'ont refusé, donc ils ne sont plus jamais revenus parce que du coup, je ne leur versais plus la prime de précarité. Et bon, peut-être que le mot s'est passé autour, et du coup, je n'ai plus ce genre de profils là, mais c'est un fléau aussi. Voilà, mes collègues le voient aussi, quoi.

> Et je dis à quelqu'un « attention ça fait longtemps que vous êtes avec nous, là, va falloir vous remuer un peu ! » [rires]. Parce qu'il y a des gens qui se complaisent, hein, dans le remplacement. Parce que financièrement parlant, ils cumulent avec le chômage, et finalement, ils s'en sortent mieux que mes salariés. Avec des décalages, avec l'APL, les trucs... Il y en a qui me disent « ha mais moi, je cherche pas de CDI, je gagne plus en étant comme je fais que... ». Bon, au moins, ils ont l'honnêteté de me le dire. (MS-4)

Malgré tout, dans certains lieux, au regard des contraintes de recrutement et de maintien de vivier, il peut être considéré au contraire comme une véritable « ressource » :

> Quel est le meilleur profil pour faire ça ? Le meilleur profil... C'est compliqué, c'est ça qui est difficile. Le meilleur profil de remplaçant, c'est celui qui ne veut être que remplaçant, et qui est bon. Et lui, il a intérêt à être remplaçant. Celui qui cherche pas forcément à bosser en 35h, pour moi. Parce que lui, il ne va pas te dire « ha mais là, vous ne me proposez que 3 heures... Merci, mais j'aimerais bien en faire plus, si vous avez..(MS-20)

On situe là, avec ces quelques exemples, toutes les ambiguïtés dont sont porteurs ces statuts de remplaçants.

Conclusion

C'est dans ce type d'exemples que l'on peut saisir de quelle manière l'institutionnalisation d'un tel dispositif est susceptible de travailler, transformer encore là les normes d'employabilité.

Les critères d'employabilité propres à l'intégration professionnelle se définissent dans cette tension entre fidélisation d'un vivier de remplaçant et intégration professionnelle. Les normes produites édictant une définition du bon candidat à l'intégration professionnelle sont le reflet des contraintes conditionnant le choix des cadres recruteurs. Celles-ci sont exprimées dans les situations paradoxales que l'analyse a permis de faire émerger.

On notera ainsi une confrontation, en creux des discours des cadres recruteurs sur leur pratique, entre les valeurs relevant d'une éthique du travail social, du soin, inscrites dans les missions de service public et des préoccupations instrumentales de gestion de viviers inscrites dans un cadre d'efficience managériale. Ces dernières relèvent de logiques d'efficacité organisationnelle et de gestion des risques liées aux prises de responsabilité induites par ces tâches.

Cet effet sera traduit notamment dans cette injonction à la stabilité du remplaçant dans le recrutement en contrat court, en relation avec les risques associés dans le travail quotidien (considérant par exemple avec suspicion des CV qui traduisent une instabilité), tout en promouvant une « mobilité » nécessaire du remplaçant (érigé comme qualité professionnelle)[73].

De manière plus générale, il semblerait que ce statut de remplaçant, tel que défini dans le cadre règlementaire du Code du Travail, participe de la transformation des conditions de sélection et d'intégration professionnelle des professionnels dans le champ du travail social.

La gestion du vivier semble, de la même manière, favoriser le développement d'un marché concurrentiel de personnels remplaçants dans un secteur « non marchand ». Elle se traduit notamment, on l'a vu ici sur certains territoires, par la mise en concurrence des établissements entre eux.

[73] « Le management contemporain et les outils de gestion associés confrontent les travailleurs à des injonctions paradoxales permanentes »(Gaulejac et Hanique, 2015) . Nous ouvrons des pistes de réflexions ici quand à la nature des mécanismes en jeu dans ce contexte.

3.1.3.2 La gestion administrative et organisationnelle des recrutements en contrats courts pèse sur les conditions de travail des cadres

Un contrat, un motif, un remplacement. Le dispositif d'ensemble et dont les différentes procédures qui accompagnent le recrutement en CC mis en perspective de manière détaillée dans notre analyse est révélatrice d'une charge de travail qui pèserait de plus en plus lourd sur les pratiques des cadres. Nombre d'entre eux, en évoquant leur travail quotidien, expriment cette réalité.

> Si vous voulez un peu un ordre d'idée des chiffres, on a regardé, du coup, pour 2018 : on est à 1500 CDD sur l'année 2018, quand même ! Pour 148 salariés concernés. Dans une semaine, je peux avoir, pour un même salarié, 3 motifs. Maladie, congés, récupérations. C'est ça, la difficulté ! A chaque motif, un contrat. Et dans la même semaine... Mais ça s'est démultiplié ! Les mutuelles, c'est pareil, c'est mal foutu ! Pardon, c'est pas vous, hein, mais si on pouvait avoir une dispense... Non mais parce que ça aussi, la gestion administrative qui nous est imposée, la législation, je dirais, qui nous demande ceci ou cela... Quand vous courrez après chaque remplaçant... On ne leur court pas après, je veux dire, ils ont... Une dispense pour un jour, puis une autre dispense pour 3 jours... Ça, par contre, effectivement, c'est chronophage, hein ! Pour nos collègues du pôle administratif, je dirais que c'est chronophage, et de l'attention permanente, quoi. Parce que les contrats, si on veut être dans les clous aussi, moi il est hors de question qu'un salarié prenne ses fonctions sans qu'il n'ait signé son contrat. Ça, je ne veux pas. (MS-19)

> Le CC l'inconvénient ? C'est dur à gérer ! Moi j'ai fait... Je sais pas combien de contrats, mais peut-être... 60, 80 contrats par mois, c'est énorme ! C'est énorme à gérer ! Ce matin, j'en ai fait 3 ! Des contrats de 1 jour... Ce matin, j'en ai fait 3 ! Et des contrats d'un mois, et des contrats de 4 jours... J'ai même des cartons de contrats... (MS-18)

Ils nous parlent ici d'une augmentation de la charge de travail qui renverrait plus ou moins directement à ce qu'ils nomment une « judiciarisation du travail » qui s'installe ces dernières années au sein des organisations. Ce phénomène relève effectivement d'évolutions portant notamment sur la codification accrue des activités et les exigences de traçabilité dans tous les domaines du travail. Certains décrivent concrètement les impacts perçus de ces transformations sur leur pratique quotidienne traduite, pour la question du recrutement de remplaçants, dans le passage d'une gestion informelle à un mode plus formalisé d'organisation.

> Majoritairement... Moi je voulais reprendre par rapport à la judiciarisation du travail, le côté un petit peu, règles, au niveau des contrats : moi je vois, j'ai commencé à travailler pour la structure XX il y a 23 ans, et j'étais sur l'accompagnement et l'hébergement. Et en fait, j'avais un contrat qui me disait, par exemple, que jusqu'à la fin de l'arrêt maladie de untel, la personne était partie un an, à chaque fois qu'il y a avait des renouvellements, j'ai signé un seul contrat. Là, actuellement, à chaque fois qu'il y a une prolongation, on repart sur un contrat et tout ça ! Donc, elle va être absente 12 mois, ben, c'est 12 contrats... (MS-19)

> Entre ça, entre le fait, par exemple : il y a la personne qui prend 5 CA et un jour de récupération parce qu'elle veut faire sa semaine, supposons. Eh bien, il va falloir 2 contrats, si on veut bien faire les choses. Et ça, c'est quelque chose qu'on ne vivait pas. Enfin moi, quand j'ai commencé à travailler pour la structure XX, j'ai eu 2, 3 contrats en CDD, mais longs ! Qui m'ont permis de couvrir beaucoup d'autres personnes qui étaient absentes, et hop, je me faufilais par là, et... » (MS-19)

On pourra lier l'accroissement de cette charge de travail, notamment, à la prise en charge quotidienne d'un ensemble de paramètres organisationnels qui vont en se complexifiant. Ainsi dans

cet IME où le cadre doit gérer, en plus des autres activités, la question spécifique du transport pour un public d'enfants atteints d'autisme :

> D'accord. Du fait de la particularité du public. Oui. Si je peux me permettre, l'organisation des remplacements, en fonction du pic d'activité, de maladies, de formations, etc, peut me prendre entre 20 et 40% de mon temps. Même si je ne m'occupe pas de la partie contractuelle. Parce que j'ai le souci de cette organisation derrière, et tout s'enchaîne en boucle : prévenir le transport, prévenir… » (MS-2)

L'analyse montre ainsi que ce processus de recrutement dans ses différentes phases, est susceptible de recouvrir des situations au caractère fortement anxiogène. Nous évoquerons ici deux exemples significatifs.

Le premier concernera les risques associés au cumul d'emplois lors du recrutement d'un remplaçant en contrat court. Nombres d'entre eux en parle comme d'une contrainte forte en terme de charge de travail. Le mode de règlement des incertitudes qui lui est attaché, comme l'accès aux informations sur le candidat remplaçant, sera variable selon les types d'organisations. Les grandes associations employeurs, par exemple, disposeront en général de moyens techniques et administratifs permettant de coordonner les remplacements pour « savoir qui peut être embauchable rapidement ». La mise à disposition d'un relais administratif décharge quelque peu le travail des cadres. Le travail en réseau entre professionnels peut être sollicité par ailleurs, qui favorise les échanges d'informations.

Ces incidences liées au risque de chevauchement des contrats pèsent plus lourd lorsque le cadre doit organiser seul la gestion d'un vivier :

> Donc, ce vivier, il est partagé entre plusieurs établissements ? Non. C'est pour un établissement. Et ces personnes là, donc, elles vont intervenir ici, mais effectivement, elles peuvent intervenir ailleurs, et là, c'est un autre fichier...Oui. Si elle intervient ailleurs, on s'assure juste qu'elle ne dépasse pas la durée légale de travail, pour pas se retrouver ensuite, voilà...Ça, vous le voyez avec ces personnes, ou vous êtes en relations avec d'autres établissements ? Non, je ne fais pas d'enquête. Moi je le dis, je dis « écoutez, sachez que pour nous, si vous êtes là, c'est que... Voilà, légalement, c'est possible ». (MS-1)

Le deuxième exemple concerne l'urgence des situations de remplacement. Nous l'avons évoqué dans notre analyse. Quelles sont les conséquences pratiques pour le cadre recruteur ?

Elles concerneront tout d'abord l'utilisation des outils techniques de gestion des remplacements censés rendre plus efficientes les pratiques, comme par exemple les logiciels informatiques de remplacement. Dans l'urgence des situations de remplacements, elle se révèle constituer une charge supplémentaire.

> On a le logiciel Octime, qui nous permet plus de gérer, actuellement, le temps de travail des professionnels, titulaires, ou des remplas longs. Je ne gère pas les remplacements par ce logiciel là alors que ça nous en offre la possibilité. Mais moi j'ai tellement de remplacements à effectuer que si je mettais à faire ces remplacements par le logiciel et l'interface qui nous est proposée aujourd'hui, je passerais encore deux fois plus de temps. Donc ça ça a été un refus de ma part, et une entente avec la RH et la direction. Certains autres pôles de la structure fonctionnent sur les remplacements avec le logiciel. Moi ici, c'est pas possible. Je gère à mon niveau directement, donc avec un petit stock de CV, des fiches de renseignements obligatoires, que je fais remplir dès le premier entretien, si la personne me convient, au premier entretien (MS-2)

Cette utilisation d'outils informatiques peut même se révéler complètement inadaptées dans certains contextes d'action. L'anticipation des absences de salariés par l'établissement, grâce à un logiciel informatique, comporte le risque de ne pouvoir anticiper les absences des remplaçants eux même (particulièrement dans les environnements « tendus » en terme de remplacement). Certains opteront donc pour le remplacement en dernière minute, stratégie génératrice de « stress » mais qui assure des conditions de possibilité de présence du salarié :

> Si je me positionne dès maintenant, si je me fais les 3 semaines, je pars en vacances et je dis super, tout est fait, j'ai quelqu'un, parfait, tous mes trous sont bouchés. Sauf que j'arrive à la rentrée, j'ai un mail : madame X est malade. Finalement l'autre c'est pareil, il n pourra être là. Je suis dedans.. (…) Donc maintenant ce fais tout au dernier moment, ce qui rajoute au stress. Mais si je ne le fias pas, c'est encore plus stressant, parce que je sais que là j'ai zéro marge de manœuvre. Tant pis, avoir la marge de manœuvre de 20h pour le lendemain, que pas de marge de manœuvre et je passe une mauvaise nuit.. (MS-20)

L'utilisation du livret d'accueil lors de l'accueil du remplaçant dans la structure, en situation d'urgence, se révèle également inopérant :

> Oui oui, comme je vous le dis, c'est... Alors, par rapport aux équipes, en soi, moi j'avais travaillé sur la mise en œuvre d'un livret d'accueil du salarié, voilà. L'idée étant que lorsque le salarié arrivait, il y ait un temps qui soit pris par un titulaire pour lui présenter le livret d'accueil. Après, comme partout, il y a l'idée et la mise en œuvre... Moi ce que je relève, c'est que bien souvent le salarié remplaçant arrive un peu en urgence, pour pallier à une absence, et que du coup, très rapidement, voilà.... Il y a obligation d'être un peu sur les chapeaux de roue... (MS-1)

Autre considération autour de la gestion des recrutements : les multiples incertitudes auxquelles doit faire face le cadre recruteur, liés aux spécificités des rapports d''offre et de demande d'emploi dans le secteur. En voici ici un exemple :

> L'autre limite, c'est de sans arrêt avoir à travailler sur une recherche de CV, que je n'ai pas forcément. Par exemple, là, j'ai une période creuse : je n'ai pas suffisamment de CV. De CV intéressants. Du coup, c'est compliqué. Et aussi, par exemple, en Janvier, j'avais trouvé 2 personnes vraiment très intéressantes pour notre établissement, elles m'ont demandé s'il y avait du travail pour elles, je leur ai dit non, parce que dans les semaines qui suivaient, j'avais rien... Donc elles sont parties travailler ailleurs, ce qui fait que quand j'en ai eu besoin, 8 jours après, je n'avais plus personne. Et je me suis retrouvée en carence. (MS-11)

Une charge matérielle auquel s'ajoute une charge mentale : gérer les incertitudes organisationnelles qu'imprime un tel dispositif ; et « s'arranger » avec le statut précaire du remplaçant. Certains cadres déplorent cet état de fait.

> En dehors de ça, pour nous, il n'y a pas vraiment d'avantages, quoi. Parce que ça génère beaucoup de travail, administratif, j'entends, et puis on sait très bien qu'on va laisser, dans la précarité, quelqu'un, quoi. (MS-13)

S'exprime ici encore l'ambiguïté de la position des cadres recruteurs. Chacun gère à sa manière ces conditions, pour certains en tentant de dégager des solutions de type organisationnel, pour d'autres en étant attentif à accompagner, mettre en place des « arrangements » favorables aux remplaçants.

> Ce qu'il faut savoir, quand même, aussi, c'est, je pense, pour la majorité des remplaçants qui viennent ici, c'est leur satisfaction à eux. Parce que, vraiment, ça a des conséquences, pour certains d'entre eux, ça leur permet aussi de pouvoir accéder à des logements, par exemple. Moi je fais attention à ça. C'est-à-dire que ce sont des gens, pour moi, qui sont dans des situations de précarité. Quand on est toujours obligé de chercher du travail, c'est une situation de précarité. Du coup, avec des répercussions sociales aussi. Donc là, par exemple, j'en ai reçu 2, et je leur ai confirmé que je favoriserai le plus possible la proposition de remplacement dans l'établissement pour eux, parce que ça leur permet de payer leur loyer, tout simplement.
>
> Puis aussi, normalement, c'est 35h hebdomadaires, mais j'ai des personnes qui me disent « moi, n'hésitez pas, je peux travailler jusqu'à 40h par semaine, parce que moi, ça me permet de... », voilà. Pour les contrats-courts ?Pour les contrats-courts, oui oui. Donc c'est des gens, je sais que par exemple, si j'ai déjà 2 remplaçantes sur une unité, j'ai une 3ème personne qui s'absente de manière inopinée, bon, ben... Il y a ces 2 personnes, là, elles ont fait ça la semaine dernière, elles ont accepté de travailler d'avantage, et ça a permis de remplacer cette 3ème personne. Mais elles, ça leur convient, parce qu'ensuite, si, la semaine d'après, elles travaillent un petit peu moins, ou pas du tout, d'ailleurs, ça leur permet de... Voilà. Et elles savent que je fais attention à ça. Elles savent aussi qu'elles peuvent s'adresser à moi de cette manière-là. C'est un truc que j'ai intégré. Je pense pas que tout le monde fasse comme ça. La prise en compte du caractère précaire des situations, (MS-11)

La spécificité ici des réponses apportées se construisent autour des enjeux internes à un champ « non marchand » organisé autour de valeurs éthiques propres à la relation de service, et aux missions d'accompagnement, d'aide, des soins sur lesquels reposent les pratiques, qui doivent emprunter dans leurs modalités organisationnelles des formes rationnelles inscrites dans une appréhension comptable de l'activité et des préoccupations d'efficience et de gestion. Les cadres doivent ainsi gérer, dans leur travail quotidien, les contradictions qui en découlent.

Plus concrètement, et pour répondre à ces situations, il apparaît qu'ici chacun « improvise » et régularise des pratiques qui marchent dans son propre environnement, en fonction des ressources de sa position d'interface organisationnel. Chacun va ainsi développer une organisation adaptée aux contraintes de l'environnement de travail.

Sans développer ici ce point d'analyse, nous pouvons affirmer ici, plus largement, qu'il y a donc là un vrai « travail d'organisation » de la part des cadres recruteurs qui relève en amont pour certains d'une anticipation organisationnelle, déclinée en fonction des contextes structurels d'action. Ce travail, dans ses modalités de mise en œuvre, vient répondre aux contraintes qui en relèvent, repérées tout au long de notre analyse. Il supposera un véritable processus d'apprentissage en organisation, participant par là même, à redéfinir les configurations organisationnelles de ces dispositifs.

C'est dans ce contexte qu'émerge un jeu avec la règle liée aux réelles tensions générées par l'obligation du remplacement. Celles-ci peuvent conduire à divers arrangements sur le droit du travail qui constitue des prises de risques pour le professionnel, mais qui finalement, s'imposent comme des accords plus ou moins implicites face aux contraintes du champ et aux enjeux de l'obligation de remplacement. Cela concernera entre autre la gestion du cumul d'activité des remplaçants, ou la mise en équivalence des diplômes et des postes, ou bien encore les arrangements « en interne » avec les membres de l'équipe de travail, etc.

Le jeu avec la règle n'est donc évidemment pas sans prise de risque. Elles témoignent d'ores et déjà des modalités nécessaires d'ajustement des professionnels. Nous l'avons constaté sur chacune des étapes relevées et retracées de ces dispositifs, qu'elles deviennent nécessairement constitutives de ces pratiques, afin de gérer la complexité des situations liées aux besoins en remplacement dans ce champ.

Conclusion

Ces quelques exemples, qui mériteraient une analyse plus approfondie, sont révélateurs des stratégies « compensatoires » mises en œuvre pour gérer des situations délicates dans la réponse au besoin de remplacement. Elles reposent sur des ressources diverses, notamment sur un savoir-faire expérientiel du professionnel acquis dans la structure d'accueil et qui relève de :

- de la ou les expériences du parcours antérieurs,
- d'une connaissance de l'organisation,
- d'un mode de management impliquant certains modes de rapports avec les équipes de travail.
- d'une adaptabilité aux contraintes organisationnelles traduites dans des stratégies spécifiques.

Pour citer quelques éléments relevés au fil de notre analyse.

3.1.3.3 L'implication des collectifs de travail dans le dispositif : regard sur quelques effets.

La gestion du recrutement des remplaçants en contrat court est pris en charge par le cadre recruteur et les services administratifs éventuellement, mais un fait s'impose que l'analyse met en perspective : les équipes de travail sont également impliqués dans ce travail. De quelle manière ?

- A un niveau opérationnel et organisationnel, tout d'abord, en participant de l'accompagnement et de l'intégration du personnel remplaçant, et de l'évaluation de ses capacités, donc en prenant en charge une partie du travail d'organisation inscrit dans le processus de recrutement. L'analyse du processus de recrutement a permis d'en situer quelques éléments.

- Au niveau des conditions de travail, ensuite .Les multiples incertitudes associées au recrutement d'un remplaçant sont partagées par le collectif de travail. La sélection d'un candidat « faisant fonction » faiblement expérimenté créé par la tension d'un recrutement en urgence, pourra se traduire par un report de charge de travail sur les équipes. Le rôle du cadre est de s'assurer que cela « tienne » au niveau des équipes, sans impacter outre mesure sur le travail quotidien.

Pour traduire et analyser ce phénomène, nous pouvons référer ici au phénomène d'individualisation du travail d'organisation, décrit par la sociologue Marie-Anne Dujarier (2012)comme un travail sur les contradictions : « *Le travail sur les contradictions est lui-même socialement situé en termes de compétences : les tensions politiques (fins/moyens) sont de la responsabilité et la compétence des conseils d'administration, les directions, avec l'aide des fonctionnels ont pour mission de gérer les contradictions entre les différentes dimensions (qualité/couts/délais, a minima) tandis que l'encadrement de terrain dénoue les multiples petits fils opérationnels quotidiennement emmêlés*. »

Ces contradictions, ce cadre recruteur les signifie à partir de sa propre position fonctionnelle dans la gestion du dispositif et d'encadrement des équipes :

> Le remplacement d'un titulaire par un faisant-fonction de moindre niveau de diplôme, ça entraîne une charge de travail supplémentaire sur les gens ne place à ce moment là ? Pas sur les contrats-courts, parce qu'on reste sur les contrats-courts. Ça devient une charge quand, par exemple... Ça, ça m'est arrivé : il y a quelqu'un qui a été arrêté pendant presque 1 an, et qui était renouvelé tous les mois. Donc moi, j'ai mis un type tous les mois, parce que c'était à ce moment là, ça tombait comme ça, qui faisait-fonction, parce qu'il n'avait absolument pas de diplômes, qui ne pouvait pas faire l'écrit... Ça a duré 1 an ! Ça veut dire que les autres éducateurs se retrouvaient à devoir pallier les difficultés ou le manque, en tout cas, de titulaires, pour les écrits. Sachant que c'est toujours pareil : quand ça fait déjà 2 ou 3 mois que tu as quelqu'un qui est en remplacement, il te fait pas les écrits, mais par contre, il connaît le fonctionnement du groupe, il connaît les jeunes, il a la confiance de tout le monde, tout le monde te dit « il est pas éducateur mais il est super ! »... Bon, ça veut dire, grosso-modo, « gardez-le ». Et en même temps, on vient te dire « oui mais vous avez vu ? Ça nous fait une surcharge de travail, (…) Et donc, moi je ne fais que de l'arbitrage, mais je pense que tous mes collègues sont comme ça. Ils le diraient peut-être pas aussi franchement, j'en sais rien, encore que... Mais il y a une grosse part d'improvisation, et finalement.(MS-20)

Une solution organisationnelle visant à alléger la charge des équipes a été pensée et construite dans certains établissements, en créant des échelons intermédiaires entre le cadre dirigeant et les équipes de travail. Ici dans un EHPAD, on va dans cet esprit promouvoir des postes d'aides-soignantes référentes dans les équipes de travail.

> Chaque fois, j'en fais la promotion. Et puis bon, j'ai quand même des collègues qui sont passés à l'aide-soignante référente. C'est une façon, aussi... c'est une promotion. J'allais dire, c'est quelqu'un qui est là depuis longtemps, ça se joue à l'ancienneté ? Ben moi j'ai eu dans ma carrière, des aides-soignantes jeunes, qui avaient plutôt des profils qu'on va retrouver, qui vont s'orienter vers des postes... Des formations d'infirmières, par la suite. Des profils, voilà, ++, quoi. Qui veulent prendre des responsabilités, qui sont tout à fait contentes de trouver un job où elles vont participer aux recrutements, elles travaillent avec le directeur et

avec l'infirmière-cadre très directement, avec les psychologues, enfin... Elles sont considérées comme des membres de l'encadrement, et ça se passe très bien, quoi, c'est très motivant, pour elles. (MS-18)

- Au niveau professionnel, enfin : l'accueil des « faisant fonction », ou de remplaçants plus faiblement qualifiés pour le poste à pourvoir, par exemple, peut être vécu par les professionnels composant les équipes de travail comme une mise en question de leurs propres compétences et, au-delà, de leurs statuts professionnels. Des entretiens de cadres font état des questionnements des équipes en ce sens.

De la même manière, les profils de remplaçants fortement diplômés peuvent venir interroger les pratiques des salariés titulaires. Cet effet sera renforcé lorsque cette situation s'accompagne d'une injonction hiérarchique : pousser les équipes à une « réflexivité » sur des éléments de leur travail.

Alors, parfois, c'est un peu compliqué, parce que la personne arrive avec ses compétences : quand j'embauche, par exemple, une étudiante en master 2 de psychologie, elle n'intervient pas de la même manière, voilà ! Mais moi, vraiment, mon postulat, c'est que je les intègre, et ils ont la même place que n'importe quel salarié. Ils viennent aux réunions, par exemple. Il y a des employeurs qui ne... Parce que ça coûte cher de les faire venir pendant les réunions, c'est pas... Moi, je dis, je préfère... Alors, ça m'est reproché, des fois. Mais je dis, si je veux que ces remplaçants aient une vraie place, et que ça ait un vrai sens pour la structure, parce que, sans eux, on peut pas fonctionner... Leur donner aussi de quoi, ils vont dans les supervisions et... J'essaie au maximum de les nourrir, et qu'ils nourrissent aussi l'équipe. Par exemple, j'étais très fière des remplaçants la semaine dernière, par rapport à cet événement de violence, qui ont su renvoyer des choses à leurs collègues. Quelqu'un de titulaire ne l'aurait pas fait. Donc, voilà, on essaie de donner du sens. En effet, je sais que je précarise, voilà, mais bon... (…) Et c'est ce regard extérieur, des gens qui ont été dans d'autres structures... Par exemple, j'en ai qui nous disent « ah ben dans telle autre structure, on faisait ça ». Ah ben tiens, c'est hyper intéressant, pourquoi nous, on ne le ferait pas ? Je pense que même pour les salariés qui ont une certaine ancienneté, ça apporte des idées nouvelles, des façons de penser nouvelles, des façons de faire nouvelles, en se disant « ben tiens, si on faisait ça aujourd'hui »... Et donc, je pense que c'est aussi une manière de rompre avec le quotidien, avec une certaine routine qui pourrait s'instaurer, et ça emmène de nouvelles pratiques... (MS-4)

Mais ce que je disais après, c'est la critique objectivée. Quand on dit à quelqu'un qui vient faire des remplacements : « certes, on attend de vous certaines choses, parce que vous êtes arrivé dans quelque chose qui est construit, qui fonctionne à peu près bien, qui est perfectible, certes, mais qui fonctionne. Pour autant, n'hésitez pas. Pas à venir cafter, c'est venir nous dire, y compris à vos collègues, ça, on le comprend pas, ça, on l'interroge (MS-19)

Ces différentes situations peuvent être, selon nous, porteuses d'un risque de mise en compétition des individus titulaires et remplaçants, dans la confrontation entre niveaux de compétences et de statut. Il s'agit là d'une piste d'analyse à poursuivre.

Conclusion

Cet ensemble de phénomènes est, là encore, à mettre en relation avec le processus d'institutionnalisation du dispositif. L'intégration d'un remplaçant dans une équipe de travail ne va pas de soi. Au-delà des conditions de l'interaction dans les équipes, la charge de travail visible et celle plus invisible que cet état de fait génère (par le travail d'organisation qu'il suppose) peut être porteuse « d'une conflictualité latente dans les relations de travail », traduisant ainsi un « malaise dans l'organisation » (De Terssac et Christian, 2009, p. 87). Ce malaise pourra être accentué par le transfert sur les personnels titulaires salariés d'un travail d'organisation dans la gestion des risques associés au recrutement.

3.1.4 Conclusion à propos du recours aux contrats courts dans l'action sociale et médico-sociale

En clair, ces différents effets émergents fonctionnent comme indicateurs de transformations institutionnelles et organisationnelles plus profondes qui traversent aujourd'hui ce champ d'activité.

Plus largement, au regard des analyses produites ici, il convient d'une part, d'affirmer que l'augmentation du nombre de contrats courts dans le secteur médico-social trouve son fondement dans la nature des évolutions organisationnelles et institutionnelles inscrites dans le champ d'activité lui-même. Autrement dit, à l'augmentation des contrats courts dans le champ répondent des transformations organisationnelles et institutionnelles d'ordre multifactoriel. C'est ce que nous montre l'analyse des pratiques relatives au processus de recrutement des remplaçants en contrat court.

Il apparaît, d'autre part, que ce dispositif répond bien à un besoin identifié de remplacements de salariés absents, à relier aux conditions structurelles inscrites dans les évolutions du secteur médico-social. L'analyse des processus de recrutement montre, de la même manière, qu'il vient renforcer le modèle de rationalisation du travail prôné par ces évolutions en cours[74]et questionner les conditions de gestion des risques associés aux pratiques dans le champ (vis à vis des publics, des salariés eux-mêmes).

Enfin, cette institutionnalisation du dispositif contribue à la production de nouveaux critères de définition de l'employabilité au risque de renforcer là encore la flexibilisation des statuts professionnels amorcée, le brouillage des frontières entre métiers.

Elle participe des transformations des conditions de travail dans le champ, exprimées on l'a vu, par un renouvellement des modalités de mise en concurrence entre salariés et remplaçants, entre les remplaçants eux-mêmes ; et dans les configurations de relations hiérarchiques émergentes. En cela, elle sera porteuse tendanciellement d'une évolution des rapports sociaux de travail.

[74] En répondant aux conséquences de la flexibilisation du travail dans le champ (en lien avec la mutualisation des services, etc.), ce type de dispositif contribue par ailleurs à renforcer le phénomène en le normalisant.

3.2 L'aide à domicile

Benjamin Saccomanno

Le deuxième versant du secteur médico-social est celui des métiers de l'aide à domicile. Ce sous-secteur relève de l'action sociale sans hébergement. Nous le distinguons dans la présentation de nos résultats car les activités y sont tout à fait différentes de celles des travailleurs sociaux vues précédemment. Les contrats courts se rapportent ici à des catégories de personnels présentant des profils distincts des éducateurs, moniteurs, accompagnants éducatifs et sociaux… Les aides à domicile dont sera ici question sont des personnels intervenant seules, au domicile de particuliers pour réaliser les activités domestiques telles que le ménage, les courses, les repas, etc[75].

De plus, alors que les professionnels de l'action médico-sociale présentent pour la plupart des niveaux de qualification objectivés par des diplômes reconnus dans leur secteur, l'aide à domicile dont il sera ici question est largement composée d'emplois faiblement qualifiés, identifiables par les traits suivants : faibles rémunération et niveau d'exigences au recrutement, simplicité et répétitivité des tâches, brièveté de la phase d'adaptation, importance de la prescription et de la contrainte, pauvreté du contexte de travail en termes de ressources et de soutiens, injonctions à la disponibilité et travail morcelé, moindre reconnaissance du travail accompli, possibilités de progression de carrière très limitées (Gadrey, Jany-Catrice et Pernod-Lemattre, 2009 ; Jany-Catrice, 2007 ; Méda et Vennat, 2005 ; Rose, 2012). Nous garderons donc à l'esprit ces caractéristiques des emplois non qualifiés qui les concernent. Si notre enquête porte en premier lieu sur les recruteurs, les profils des salariés seront à plusieurs reprises questionnés dans la mesure où les appariements et les rapports sociaux du point de vue des employeurs sont fortement construits par les contours sociologiques de ces salariés.

Deux raisons principales ont émergé de nos entretiens sur la nécessité de recourir aux contrats courts : le remplacement de salariés absents (congés, maladie, démission)et l'allocation d'une charge de travail vacante ne pouvant être redistribuée en interne du fait de tensions sur les heures de travail. Avant de rentrer dans le détail de ces motifs et des processus de recrutement, il nous paraît important en préambule de dresser un portrait du secteur, de son fonctionnement et de ses problématiques, afin d'ysituer nos données et de les mettre en perspective avec les tendances de fond analysées par ailleurs.

3.2.1 Panorama du travail et de l'emploi dans l'aide à domicile

Le secteur de l'aide à domicile a donné lieu à de nombreux travaux, dont une part conséquente donne à voir l'expérience de conditions de travail dégradées des salariés les moins qualifiés du secteur. Démontrant des parcours et profils variés (Avril, 2014 ; Jany-Catrice, Puissant et Ribault, 2009), ces dernières – car il s'agit majoritairement de femmes – apparaissent souvent embauchées à la suite de parcours de vie fragilisants, incertains, sans pour autant trouver dans ce travail les ressources qui leur permettraient d'esquisser des projets d'extraction durable de leur condition. Les processus de recrutement y sont en outre décrits comme relativement expéditifs, tournés surtout vers la vérification de la disponibilité et de la conformité administrative des intervenantes (Avril, 2003, 2006 ; Devetter et Messaoudi, 2013 ; Devetter et Puissant, 2018 ; Devetter et Rousseau, 2011 ; Gadrey, Jany-Catrice et Pernod-Lemattre, 2004 ; Giotto, 2017 ; Marquier et Nahon, 2012 ; Weber,

[75] Le secteur comprend d'autres métiers qui seront présentés dans le panorama du travail et de l'emploi dans l'aide à domicile (auxiliaires…), mais ces emplois ne sont pas concernés par les contrats courts.

Trabut et Billaud, 2014). Tournée vers la compréhension des logiques employeurs, notre problématique nous a conduits à tenter de saisir les processus organisationnels et sociaux pouvant contribuer aux situations analysées dans ces travaux, qui n'en traitent pas moins du travail quotidien des employeurs et responsables de structures.

L'aide à domicile se répartit en deux sous-catégories : le secteur à but lucratif comprenant les structures privées et les salariés en emploi direct ; le secteur à but non lucratif dans lequel on retrouve les associations et les structures rattachées à un centre communal d'action sociale (CCAS). Selon l'enquête emploi 2012, 52 % des employés de maison et aides à domicile relevaient de l'emploi direct ; 26 % des associations ; 13 % étaient rattachés au secteur public ; 10 % à des entreprises privées. En termes d'heures travaillées, les associations assuraient, en 2016, 54,3 % des heures dans le secteur, les entreprises privées 35,2 %, les organismes publics 9,5 % et les micro-entrepreneurs 1 % (Kulanthaivelu, 2018). Nos 8 entretiens ont été menés auprès d'associations et d'entreprises privées.

Par ailleurs, nous avons repéré dans le listing DSN une forte présence de certaines fédérations associatives. En allant les voir, nous nous sommes donnés plus de chances de rencontrer des organisations ayant établi de véritables routines de recours aux contrats courts, ce qui peut être tout à fait cohérent avec un usage intensif de ce dispositif. Nous avons donc fait le choix de nous concentrer sur l'une des plus représentées sur notre territoire et sommes également allés à la rencontre du pôle ressources humaines au siège départemental de cette fédération (qui compte 100 000 salariés au niveau national) pour interroger les personnes en charge du contrôle et de la validation des CDD (entretien MS-8).Comme l'a noté Emmanuelle Puissant (2011)« *Les fédérations peuvent en effet constituer un facteur de contrôle (d'application du Code du travail notamment) et de régulation (en cas d'importants conflits internes, en cas de difficultés financières, etc.)* » : leur présence remarquable dans le listing DSN, comme leur couverture territoriale importante, engagent à questionner les logiques de recours aux CDD courts parmi elles.

Ensuite, le travail dans l'aide à domicile est organisé différemment selon à qui le client bénéficiaire du service fait appel. La relation entre l'intervenant et le bénéficiaire peut en effet se faire sur le format de l'emploi direct ou bien faire intervenir une tierce partie faisant fonction d'intermédiaire. Selon les cas, l'organisation intermédiaire a des responsabilités et fonctions différentes. L'organisation peut être « prestataire », c'est-à-dire qu'elle est l'employeur des intervenants à domicile. C'est le cas de tous nos entretiens. Lorsqu'elle n'est pas prestataire, l'organisation peut être « mandataire », c'est-à-dire qu'elle n'emploie pas les intervenants : le requérant du service assume ce rôle, avec le soutien du mandataire dont les fonctions sont d'évaluer les besoins, d'établir les plannings d'intervention, de produire les contrats de travail et bulletins de salaire, ainsi que de transmettre les déclarations sociales à l'URSSAF. Un autre élément distinctif qui nous intéresse au premier chef est que le mandataire n'est pas tenu de trouver de remplaçant en cas d'absence pour congés, maladie ou formation. Enfin, la dernière possibilité de bénéficier d'un service d'aide à domicile est l'emploi direct, en gré à gré sans intermédiaire entre la personne aidée et l'intervenant. Si, en 2016, les salariées employées par les particuliers (emploi direct ou via mandataire) continuent d'être majoritaires (895 800 contre 420 900 intervenants d'organismes prestataires), il faut, d'une part, considérer que la part des salariés et non-salariés des personnels prestataires augmente régulièrement depuis 2000 alors que décroît le nombre de salariés de particuliers employeurs depuis 2010 (Kulanthaivelu, 2018). D'autre part, et surtout par rapport à notre objet, en termes d'heures rémunérées les associations représentent 54,3 % des heures effectuées en 2016, devant les entreprises privées (35,2%), les organismes publics (9,5%) et, enfin, les micro-entrepreneurs[76] (1%). C'est là une autre raison de l'accent que nous avons mis sur les structures associatives.

[76] Comptabilisés comme sous-catégories des entreprises privées.

Le sous-secteur de l'aide à domicile propose par ailleurs un volant d'activités qui s'est élargi au fil des ans : garde d'enfants, assistance informatique ou administrative, préparation de repas et commissions, petit jardinage et bricolage et, pour ce qui est des plus représentées au niveau du volume horaire d'interventions (Kulanthaivelu, 2018) : l'assistance aux personnes handicapées (8,3% des heures en 2016), l'entretien de la maison (26,3%) et l'assistance aux personnes âgées (49,1%). Dans notre enquête, les seules activités dont il a été question sont dans cette tendance, il s'agira uniquement d'intervenants au domicile de particuliers pour y réaliser des travaux de ménage et d'entretien et / ou d'assistance à des personnes présentant une dépendance momentanée (personne blessée en congés maladie…) ou durable (personne âgée…).Pour réaliser ces activités, l'aide à domicile recouvre différentes catégories de personnels, si l'on ne s'en tient qu'aux intervenants auprès des bénéficiaires[77]. Ces personnels se divisent en trois catégories aux qualifications et périmètres d'intervention différents :

- Catégorie A : Agent à domicile. Ces professionnels réalisent et aide à l'accompagnement des activités domestiques simples auprès de personnes autonomes. Leurs missions vont donc de l'aide dans l'entretien courant du logement, des courses… Ce sont les personnels les moins qualifiés, souvent les moins diplômés. Leur salaire est le plus bas du secteur, au SMIC.
- Catégorie B : Employé à domicile. Ces salariés réalisent les mêmes tâches que ceux relevant de la catégorie A, tout en étant parfois amenés à aider des personnes rencontrant des difficultés passagères. Une formation est nécessaire pour accéder à ce poste : BEP carrière sanitaire et sociale, CAP petite enfance… ou encore être en cours de formation sur le diplôme d'AVS.
- Catégorie C : Auxiliaire de vie sociale. En plus de pouvoir réaliser les mêmes tâches que les catégories A et B, ces intervenants effectuent un accompagnement social et un soutien auprès des publics fragiles dans toutes les tâches de la vie quotidienne. Ils aident à faire ou font à la place d'une personne qui est dans l'incapacité de faire seule les actes et activités de la vie courante, sociale et relationnelle. Un diplôme d'État d'AVS, DEAES, CAFAD ou un BEP carrière sanitaire et sociale mention aide à domicile est nécessaire pour effectuer les missions. Ce sont les plus diplômés et aussi les plus rares sur le marché. En termes de salaire, leurs compétences et leur niveau de formation devraient être l'assurance d'une différenciation salariale avec les agents et employés à domicile.

Si l'on se penche maintenant sur les personnes derrière ces catégories, le portrait est majoritairement féminin, plutôt âgé et, globalement, marqué par une fragilité sur le marché du travail. Dans les portraits statistiques des métiers 1982-2014, la fiche consacrée aux aides à domicile et aides ménagères (qui inclut les auxiliaires de vie sociale)[78] nous apprend que « *Cette profession est quasi exclusivement féminine (97 %). Bien que ces emplois se soient fortement développés récemment, ses titulaires sont plutôt âgés : 43 % des aides à domicile et aides ménagères sont âgées de 50 ans ou plus, contre 29 % parmi l'ensemble des métiers. Les jeunes de moins de 30 ans n'occupent qu'un emploi sur dix. Les titulaires de ces emplois sont globalement peu diplômés : 44 % ne disposent d'aucun diplôme et 38 % sont diplômés d'un CAP ou d'un BEP. Les moins de 30 ans sont un peu plus diplômés, mais seuls 30 % d'entre eux possèdent un diplôme de niveau supérieur ou égal au baccalauréat.* ». Le chiffre de 82 % de titulaires d'un niveau de diplôme inférieur ou égal au BEP – CAP nous indique que les agents et employés à domicile (catégories A et B) représentent la majeure partie des salariés du secteur. Des enquêtes vont dans le même sens en estimant à 10 % environ la

[77] Il y a également tout le personnel administratif qui organisent le travail des équipes d'intervenants. Pour ces personnes, il n'a jamais été question de problématique de contrat court durant nos entretiens.

[78] Document disponible à l'adresse : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/t2a.pdf (Consulté le 30/09/2019)

part des auxiliaires de vie sociale au sein de la PCS[79] des aides à domicile et aides ménagères (Marquier, 2010 ; Pardini, 2013). Tous nos contacts de terrain et entretiens réalisés ont focalisé la question des contrats courts sur les catégories A : les contrats courts concerneraient les postes les moins qualifiés du secteur. Ceci n'empêchera pas d'évoquer la place des autres catégories de salariés, par exemple à titre de comparaison des processus et difficultés de recrutement.

Les éléments de présentation du secteur que nous venons d'esquisser donnent à voir une division par niveau de diplôme des salariés. Le nombre de catégories C disponibles définissant par exemple les capacités d'intervention des organisations. Cependant, et avant de rentrer dans l'exposé des motifs et postes concernés, nous avons jugé opportun de confronter cette division officielle aux discours de nos enquêtés. Si le diplôme est bien la condition d'accès aux différentes catégories, nous avons constaté que l'élévation dans la « hiérarchie » des aides à domicile ne se traduisait pas par une élévation substantielle du salaire. Comme ont pu le montrer d'autres travaux avant nous (Devetter, Messaoudi et Farvaque, 2012), le secteur de l'aide à domicile ne se caractérise pas par un parcours de professionnalisation typique de ses salariés : peu sont en effet ceux qui visent une progression interne dans la mesure où cela signifierait des conditions de travail plus difficiles (notamment être disponible les nuits et week-ends) sans que le salaire escompté ne soit attractif pour autant.Les possibilités de formation qualifiantes sont par ailleurs extrêmement restreintes dans le secteur, de même que l'ancienneté dans l'emploi ne se traduit que très faiblement en augmentation de salaire, piégeant les salariées dans des emplois ne soutenant quasiment pas un élargissement de leur horizon personnel sur le marché (Carbonnier et Morel, 2018). Les extraits d'entretien à venir en attestent.

De plus, point qui nous intéresse directement, le fort *turn-over* couplé à la rareté des compétences disponibles sur le marché pour les employeurs ont pour effet de rendre poreuses certaines frontières catégorielles, particulièrement entre les employés à domicile et les auxiliaires de vie. Nous restituons ci-dessous deux extraits d'entretien au cours desquels nous demandions à nos interlocuteurs de nous présenter les différentes catégories d'intervenants de leur structure puis de détailler ce qui les différencie.

> Je sais pas si vous avez vu les grilles [de salaire]? C'est...
>
> *J'en ai une idée approximative...*
>
> A: C'est vraiment très très faible, quoi ! Là, les 10 premiers échelons étaient en-dessous du SMIC.
>
> *Ah oui ?*
>
> A: Là, on a été obligée de remettre tout le monde, ben... Là, on les paie au SMIC, mais je veux dire, la convention collective de branche prévoyait...
>
> B: Ce qui veut dire que…, qu'elles n'évolueront pas !
>
> A: C'est ça. Et c'est pareil pour les diplômés ; nous, on a 3 catégories dans le service d'aide à domicile, on va parler de celui-là parce que c'est le plus courant : catégories, ce qu'on appelle, A, B et C. A, c'est les non-diplômés, B, c'est avec petit diplôme, c'est pas péjoratif...
>
> B: CAP petite enfance...
>
> A: Voilà. Et catégorie C, c'est avec un diplôme d'auxiliaire de vie, voilà. Donc les catégories C, elles démarrent pas au SMIC, je crois pas... Mais elles sont pas loin...
>
> B: Elles sont à 10,50.
>
> A: Ah ouais... Maintenant, le SMIC les rattrape donc voilà, elles sont vraiment à la limite, mais... ce qui veut dire que tous les ans, elles vont augmenter un petit peu. Et catégories A et B... Bon, la catégorie A, elle est au SMIC pendant au moins 10 ans... La catégorie B, elle est également au SMIC, pendant... Bien 3, 4 ans, ce qui veut dire que même avec un diplôme, elles touchent pareil qu'une fille non-diplômée.

[79] PCS 563b selon la nomenclature INSEE.

B: C'est ça. Avec les inconvénients d'une fille diplômée, c'est-à-dire, travailler le week-end, avoir des tâches d'aides à la personne, que ne font pas les A, par exemple, qui ne font que du ménage...

A: Donc les horaires, le matin, tôt, le soir, tard...

Oui donc B, en fait, c'est la catégorie la plus...

B: A c'est la plus basse.

A c'est la plus basse, et B, vous dîtes, elles ont le salaire des A et les inconvénients du C ?

B: C'est ça ! [rires] Donc c'est peut-être aussi pour ça que c'est compliqué ! Soit elles ont un bon diplôme, enfin, bon... Un diplôme qui leur permet d'être catégorie C et d'avoir un salaire qui leur permet d'évoluer plus rapidement, soit, elles sont en B, et c'est un peu la catégorie bâtarde.

A: C'est un peu compliqué, parce que le problème, c'est que les B ont quasiment la même autonomie, les mêmes compétences que les C... Donc on se sert beaucoup, je vais utiliser ce mot, des catégories B, parce qu'elles coûtent moins cher, pour faire le travail des C. Et parce qu'on n'arrive pas à recruter des C, aussi. (MS-8)

Et en terme de salaire horaire, entre être diplômé et non diplômé avec expérience, la différence, elle est où ?

Alors, aujourd'hui, il y a eu l'augmentation du coût du SMIC, qui est passé à 10,03, qui, pour nous, a un peu enrayé notre grille de salaires. C'est-à-dire qu'avant, on identifiait vraiment les auxiliaires de vie 1, et les auxiliaires de vie 3. Mais maintenant, avec l'augmentation du SMIC, tout le monde est pareil.

Les auxiliaires de vie 3 sont au même niveau que les auxiliaires de vie 1 ?

Ouais.

C'est quoi, la différence ?

Auxiliaire de vie 3, elle est diplômée. Auxiliaire de vie 1, elle n'est pas diplômée.

D'accord. Et donc là, diplômées ou non diplômées, elles ont le même salaire, c'est ça que vous êtes en train de me dire ?

Oui, pour l'instant. Parce qu'on a eu la revalorisation que là, quoi.

Et les aides-ménagères ?

Pareil. On peut pas embaucher quelqu'un en dessous du SMIC, dans tous les cas. Donc...

OK. Donc aide-ménagère, auxiliaire de vie, finalement, elles ont...

10,03. Alors après, il nous arrive également d'embaucher à des taux un peu plus élevés, exceptionnellement, puisqu'on a un profil qui est top, voilà. Et qu'on en a réellement besoin. On peut faire l'effort d'augmenter un peu le taux horaire. Mais c'est pas forcément dans notre vision des choses, voilà. Après, encore une fois, le taux horaire du SMIC, il vient d'augmenter, donc... Nous, on n'a pas encore mis à jour notre stratégie à ce niveau-là. (MS-12)

Les conditions de travail et d'emploi dans l'aide à domicile démontrent des niveaux de salaire très bas, de très faibles possibilités d'évolution de carrière, mais aussi une importante exigence de répondre très rapidement à des sollicitations, des horaires morcelés et changeants, ainsi qu'un taux élevé de rotation de la main-d'œuvre pour des salariées dont la moyenne d'âge est de 46 ans (pour les aides à domicile) selon l'enquête emploi 2012 citée par François-Xavier Devetter, Florence Jany-Catrice et Thierry Ribault (2015, p. 67-70). De plus, malgré l'apparence statistique d'un secteur fortement créateur d'emplois en CDI, le temps partiel est la norme pour plus de 70 % des salariés. Un non-choix à en croire les données des enquêtes emploi 2014 – 2016 selon lesquelles, parmi les salariés de prestataires, 56,9 % indiquent comme raison principale de leur travail à temps partiel le fait de ne pas avoir pu trouver d'emploi à temps plein, contre 42 % pour l'ensemble de la population en emploi salarié (Kulanthaivelu, 2018). La même étude nous apprend aussi que 32,7 % de ces salariées souhaiteraient effectuer plus d'heures, contre 20% pour l'ensemble des salariés. Cette norme du temps partiel s'est bien entendue vérifiée sur notre terrain, les discours des employeurs et leurs modes de gestion du personnel nous conduiront notamment à aller dans le même sens que les

conclusions de Loïc Trabut (2014), à savoir que la gestion annualisée des temps partiels(« modulation ») constitue pour les employeurs une ressource importante d'ajustement de leur main-d'œuvre afin de s'adapter à très court terme aux demandes des bénéficiaires. Le recours aux contrats courts s'articule donc largement aux capacités de modifier les plannings et les interventions des salariés en CDI. Il est un instrument de flexibilité du travail pour les responsables qui organisent les interventions, l'une de ses caractéristiques est de faire reposer cette flexibilité sur l'engagement des salariées. Dans certains cas, nous prendrons connaissance d'alternatives organisationnelles pour limiter ce phénomène.

Enfin, dans ce sous-secteur également, plusieurs répondants à notre phase de contact nous ont affirmé ne jamais avoir recours aux contrats courts. Il s'agissait à chaque fois d'organismes à but lucratif. Deux entretiens ont été menés pour y voir plus clair quant aux leviers possibles pour ne pas utiliser de contrat de moins d'un mois (MS-9 et MS-15). Ce simple constat issu de nos premiers contacts irait donc dans le sens d'hypothèses liant le statut juridique de l'établissement à l'intensité du recours aux contrats courts. Néanmoins, privées comme associatives, les structures interrogées n'en font pas moins toutes face à des difficultés de recrutement et de fidélisation de leur main-d'œuvre. C'est en premier lieu au niveau de la gestion des absences et de l'ajustement à la demande qu'interviennent, semble-t-il, les contrats courts.

Encadré 9 : Détail des entretiens Aide à domicile

8 entretiens ont été menés avec des membres de structures de l'aide à domicile, tous impliqués dans le processus de recrutement.

MS-5 : Zone urbaine, périphérie de métropole, structure associative rattachée à une fédération, 85 salariés répartis en 2 services : un de soins dirigé par une infirmière coordinatrice de 10 aides-soignantes ; un d'aides à domicile coordonné par une responsable de secteur ainsi qu'une secrétaire d'accueil et deux assistants techniques, pour 70 salariés intervenant. Comme toute association, il y a également un bureau, dont l'investissement varie selon les structures. Entretien réalisé avec la responsable de secteur qui gère les recrutements, plannings, remplacement, contrats.

MS-8 : Siège départemental de la fédération d'associations d'aides à domicile des entretiens MS-5 et MS-16. 22 salariés au siège. Entretien avec la responsable des ressources humaines et son assistante, en charge de la partie juridique et ressources humaines, de la formation professionnelle et des contrats de travail.

MS-9 : Zone urbaine, centre-ville. Entreprise privée employant 35 salariés, dont 31 intervenants, ainsi qu'un directeur, une assistante de direction et une commerciale – interrogée – qui a notamment pour mission de recruter et d'organiser l'équipe d'intervenants pour répondre aux contrats de prestation qu'elle établit. Non recours aux contrats courts, ni même aux CDD.

MS-10 : Zone rurale, entreprise privée employant 26 salariés, dont une responsables d'agence, deux assistantes administratives et commerciales et 23 salariés. Entretien avec la responsable d'agence.

MS-12 : Zone urbaine. Siège d'une entreprise privée regroupant 7 agences locales (au plus loin : un département limitrophe) et employant 160 intervenants à domicile. Entretien avec la responsable ressources humaines qui reçoit, évalue et valide tous les besoins en recrutements, qui organise et effectue le recrutement pour les réseau d'agences.

MS-15 : Zone urbaine, périphérie de métropole. Entreprise privée, rattachée à un groupe national de 140 agences et d'environ 8 000 salariés. L'agence enquêtée emploie 65 salariés, répartis entre 62 intervenants à domicile, une responsable d'agence, une assistante et une responsable de secteur. Entretien auprès de la responsable d'agence. Non recours aux contrats courts.

MS-16 : Zone rurale, Association fédérée employant 80 intervenants. L'association a récemment été divisée en deux structures. Outre le bureau de l'association, dont le président a été interrogé, quatre salariés organisent le travail de cette structure : un responsable de secteur, deux assistantes administratives et un assistant technique. Entretien auprès du président de l'association qui gère une bonne part de la relation avec les bénéficiaires, ainsi que le recrutement, le suivi des personnes, etc.

MS-17 : Zone rurale, Entreprise privée dont la directrice se partage entre deux structures. À temps plein sur place officie une responsable d'agence qui a eu pour mandat initial de monter de toute pièce cette agence venant en compléter deux autres situées en zone urbaine.13 intervenantes à temps partiel, ce qui est la norme dans toutes les entreprises interrogées. Entretien avec la responsable d'agence.

L'annonce de l'objet de notre enquête aux interlocuteurs contactés faisait immédiatement réagir. L'usage des contrats courts est une réalité connue et, apparemment, révélatrice de problématiques profondes du secteur de l'aide à domicile : difficultés à recruter et à fidéliser la main-d'œuvre ; conditions éprouvantes de travail générant des arrêts de travail ; instabilité constante de la demande entrainant un régulière redistribution du travail des aides à domicile entre les lieux d'intervention. Le contrat court intervient alors comme une réponse à ces trois niveaux pour les employeurs interrogés qui utilisent ce dispositif. Il leur permet en effet de remplacer des salariés absents (congés, maladie, démission) mais aussi de compléter momentanément les équipes en vue de ne pas rompre la continuité d'activité auprès de certains bénéficiaires. Ce sont ces points que nous allons détailler et approfondir dans les parties suivantes à propos de l'émergence des besoins et des processus de recrutement.

3.2.2 Des besoins identifiés au croisement de multiples tensions sur le travail

Les difficultés à recruter et à fidéliser la main-d'œuvre, les conditions éprouvantes de travail et l'instabilité constante de la demande sont des phénomènes interdépendants dans le secteur de l'aide à domicile. Nul besoin d'objectiver les difficiles conditions de travail plus encore que ne l'ont fait avant nous d'autres travaux cités en préambule de ces résultats. Avec elles, la nature même du travail, les faibles niveaux de rémunération ou encore les perspectives quasi nulles de progression fragilisent les équipes (arrêts maladie, abandons de poste quand une opportunité apparaît envisageable dans un autre domaine) autant qu'elles desservent l'attractivité du secteur. Sous toute forme contractuelle, le recrutement est apparu comme un sujet de préoccupation continuelle pour tous les responsables interrogés

> Le contrat-court se fait de fait dans le secteur… parce qu'ils sont en manque de personnels... parce que le travail est difficile (MS-9)

> On est toujours en cours de recrutement. Pôle-Emploi, parce que je les ai déjà eu au téléphone : « ah non non, les gens sont pas du tout... On a plein de chômeurs, mais les gens sont pas du tout intéressés par votre secteur d'activité, c'est trop rude ». C'est trop rude, mal payé, toujours au SMIC, hein. (MS-5)

> *La dernière fois que je suis venu, les affichettes « Nous recrutons » étaient déjà sur votre devanture : vous les avez en continu ?*
>
> Oui, en continu, tout le temps. On recrute tout le temps. (MS-15)

3.2.2.1 L'instabilité de l'affectation de la main-d'œuvre

L'instabilité constante de la demande d'intervention est un autre point qui demande à expliquer l'organisation du travail dans les structures. La programmation des interventions consiste en une mise en correspondance entre une demande cliente et une intervention comptabilisée dans les heures de l'aide à domicile. Chaque salarié est amené à intervenir dans plusieurs foyers au cours de la semaine. Son emploi du temps est donc tributaire des besoins de la clientèle. Ensuite, la période d'intervention est variable, son terme peut être défini comme ne pas l'être. En effet, les interventions peuvent être circonscrites à des périodes assez courtes, par exemple lorsque l'intervention est financée par une mutuelle qui paye un service de ménage pour un de ses clients en arrêt maladie. D'autres contrats de prestation sont au contraire sans limite dans le temps, typiquement pour se rendre chez une personne âgée dépendante qui perçoit une allocation personnalisée d'autonomie (APH) tant que son niveau de dépendance le justifie selon les critères de la grille nationale AGGIR (Autonomie Gérontologie Groupes Iso Ressources). Enfin, des prestations peuvent être mises en place sans terme préalablement défini, dans l'attente par exemple de l'accès à une maison de retraite, un EPHAD, etc. Ces durées variables n'assurent donc pas une continuité de la mobilisation de la main-d'œuvre. En cas d'arrêt du besoin d'aide à domicile, il faut replacer les salariés sur de nouvelles interventions : « *elles ont un stock d'heures à remplir pour tenir leur contrat de travail »*comme le formule une responsable d'agence.

En plus de la variabilité des périodes d'intervention, la gestion de la main-d'œuvre est cadrée par les évolutions de santé de sa clientèle. Travailler auprès de personnes âgées en situation de dépendance met notamment le décès au cœur du travail quotidien :

> en interne, le CDI, c'est quand même assez fragile... Du jour au lendemain, une personne peut décéder, et moi j'ai embauché une personne, il n'y a pas de travail, d'accord ? Donc on est toujours sur le fil du rasoir. Et je suis obligé, donc, d'embaucher des CDD quand quelqu'un est malade, ou... Voilà. Il faut pas non plus trop

embaucher, parce qu'après, ça diminue vite, hein ! A un moment, vous avez une épidémie ou quelque chose, vous avez beaucoup de décès, vous vous retrouvez avec du personnel qui peut rien faire, quoi. Voilà. (MS-16)

Et alors, vous pourriez m'expliquer un peu en quoi consiste ce travail ? Comment vous faites pour organiser ça ?

Alors, en quoi ça consiste... On va sortir un planning, voilà : la salariée a un contrat, à la carte. Donc si elles veulent travailler à temps-plein, elles ont un temps-plein, si elles ont des disponibilités suffisantes pour faire un temps-plein. Et nous, en fonction de leurs compétences, on va leur trouver des dossiers, et elles auront des dossiers, des clients chez lesquels elles vont aller, de 8h du matin jusqu'à 19h, 19h30... Voilà, ça, c'est l'amplitude horaire de travail. Donc c'est, qu'elles puissent faire leur contrat de travail avec tous les aléas de la vie, puisqu'une personne âgée peut avoir un rendez-vous annulé, peut être hospitalisée, donc faut vite retrouver du travail... C'est la salariée qui peut, aussi, être malade, pour différents événements, ce qui fait que, tout le temps, les plannings bougent. Tout le temps. Elle peut avoir un décès, donc, un décès, ça veut dire plus de dossier, et se dépêcher de trouver autre chose, ou de dépouiller l'une pour habiller l'autre, pour que chacune fasse leur contrat... (MS-10)

Détaillons comment s'y prennent les responsables pour organiser le travail de toutes leurs intervenantes dans des contextes si volatils. Durant les entretiens, la gestion des équipes a été un sujet systématiquement abordé. L'un des principaux outils des responsables de secteur est leur logiciel de gestion des plannings dans lequel pour chaque employée sont remplis les créneaux d'intervention selon le nombre d'heures stipulées dans son contrat, ainsi que l'éventail de ses compétences d'intervention, délimité notamment par la catégorie dont relève la salariée. Ces informations sont ensuite mises en relation avec les interventions contractualisées avec chaque bénéficiaire. Le contenu de ces interventions est défini lors de la contractualisation, avec des contraintes horaires notamment. Il peut aussi être amené à connaître des modifications, par exemple quand sont ajoutées des tâches à effectuer dans le cadre de l'intervention. Ainsi, le logiciel se présente comme un agenda multi-niveaux : le découpage des journées révèle pour chaque plage horaire des interventions dont la réalisation met en relation une demande de service avec la mobilisation d'une personne apte et disponible pour y répondre. L'entrée dans le logiciel peut se faire par plages horaires générales comme elle peut s'effectuer par bénéficiaire ou intervenant avec, chaque fois, l'enjeu pour le responsable que chaque créneau démontre un appariement réussi entre offre et demande de service. Selon les contrats des aides à domicile, les logiciels sont paramétrés pour agréger en continu et, ainsi, contrôler, le volume d'heures effectuées par rapport au contrat et à ses possibilités d'extension horaire temporaire via la modulation (nous y reviendrons).

Le volume d'interventions, leur variété et le nombre important de personnes coordonnées autour de ces plannings rendent très difficilement envisageable pour les responsables de travailler sur un planning immuable. Bien au contraire, l'organisation des interventions est une activité chronophage, entre prise en compte des particularités et évolutions des situations des bénéficiaires, réaffectation des salariés en cas de fin – prévue ou non – d'un contrat d'intervention ou remplacement temporaire ou sans terme d'un salarié absent :

On sait quel tel client, on commence à 8h chez lui, parce qu'il a besoin d'aide au lever, transfert, l'aide à la toilette, préparation du petit-déjeuner. Ça, c'est une salariée diplômée. A 10h, il y a des clients qui vont dire qu'ils veulent du ménage pur, mais que le matin, donc on va faire le planning... 8h-9h, 9h15-11h15, et après 11h15... A partir de 11h, c'est la préparation des repas des personnes âgées. On va missionner une salariée pour faire les repas, et on bloque ces créneaux-là, parce qu'on sait qu'il y a beaucoup de gens qui veulent qu'on leur prépare le repas. Donc on va faire les plannings. L'après-midi, de 14h à 16h, généralement, c'est du ménage. A partir de 17h, il va y avoir un peu de ménage, et la préparation des repas du soir. Et le soir, 18-19h, c'est le repas, aide au coucher, change, des choses comme ça... Donc on constitue nos plannings plus ou moins dans ce sens-là. (…)

OK. Donc, l'aide à domicile, si vous voulez, sur le logiciel, la placer sur un dossier qui requiert d'autres compétences, le logiciel va vous en empêcher ?

Oui. Empêcher, oui et non. Oui et non, parce que... Non. Parce qu'une salariée peut commencer avec un client, qui au départ, n'est pas dépendant. Et son état s'aggrave au fil de l'année. Mais il souhaite conserver

cette salariée pour des tâches de ménage. Et pour l'aide à la toilette, on mettra une autre salariée. Mais ça sera pas bloqué, parce que les dossiers évoluent. Elle, elle restera sur ses tâches, mais les autres tâches d'aide humaine, elle ne pourra pas les assurer. Mais c'est pas bloqué à ce niveau-là, il faut le savoir. (MS-5)

Le travail dans le sous-secteur de l'aide à domicile est donc sujet à des changements fréquents. Pour les employeurs, l'enjeu est double : d'un côté, que leurs salariés ne se retrouvent pas sous-employés ; de l'autre que les bénéficiaires reçoivent toujours les prestations qu'ils ont contractualisées. C'est dans ce souci de continuité à la fois de l'activité des salariés et des prestations contractualisées par les bénéficiaires qu'interviennent les contrats courts. Pour les employeurs interrogés qui y ont recours, le contrat court apparaît comme une solution dictée par l'impossible réaffectation en interne de la charge de travail provoquée par l'absence. L'urgence du besoin et la complexité qu'entraineraient certaines réaffectations en interne justifient de faire appel à de tels contrats, sous peine sinon, comme l'explicite l'extrait ci-dessous, de se mettre en défaut vis-à-vis des obligations contractuelles d'accompagnement auprès de personnes dépendantes :

Et donc, quels sont les motifs de ces CDD courts dans votre structure ?

Ce sont les remplacements.

Vous avez beaucoup de remplacements ?

Ouais, mais je vous dis, dès qu'une personne part en congés, on est obligé de la remplacer. Une personne est en arrêt de travail, pour maladie, pour accident de travail, pour raison exceptionnelle, familiale... On est obligé de remplacer, parce qu'on intervient chez des personnes qui sont dépendantes. Autant, sur des prestations de ménage, on va pas forcément avoir d'urgence, même si on essaie toujours de pallier au mieux, parce qu'on n'aime pas changer les plannings, ni pour les intervenants, ni pour les bénéficiaires... D'abord pour les bénéficiaires, d'ailleurs. Autant, les prestations d'aide à la personne, on peut pas ne pas y aller. Une auxiliaire de vie qui intervient à 6h30 chez un bénéficiaire, clairement, c'est pour le lever. On peut pas ne pas y aller. C'est pour le lever, l'aider à faire sa toilette, et lui donner à manger. Donc on ne peut pas, ne pas les remplacer. Donc, effectivement, un arrêt quelconque, on est obligé de remplacer. Sauf si la personne part en congés, parce qu'à Noël, c'est également le cas, ou pendant la période estivale.

Qu'est-ce qui se passe si vous ne remplacez pas quelqu'un ? Est-ce que vous avez une contrainte légale là-dessus ?

On est obligé d'intervenir, nous. On est obligé. On peut pas laisser quelqu'un... On pourrait même avoir des notions de maltraitance, à ne pas intervenir et laisser quelqu'un sans le coucher, par exemple. Il y a des personnes, on va les coucher. Qui ne peuvent pas se lever seules. Donc, clairement, si on n'intervient pas... Voilà. Donc oui, on intervient, de toutes façons, il y a toujours des personnes d'astreinte. Donc, un salarié qui n'intervient pas, fera intervenir la responsable de secteur, le responsable d'agence, ou bien l'auxiliaire de vie qui est d'astreinte. (MS-12)

3.2.2.2 Les contrats courts au service d'une gestion à flux tendus de la main-d'œuvre

Une précision s'impose à propos de la recherche en interne d'une solution pour les employeurs confrontés à un besoin pouvant justifier le contrat court. Cette précision va nous permettre d'introduire un dispositif de gestion de la main-d'œuvre dont les contrats courts se sont avérés complémentaires. Il s'agit de la modulation des heures. La salariée est liée à l'employeur par un contrat définissant un nombre d'heures mensuelles. Ce volume horaire peut être modulé à la hausse ou à la baisse, du moment qu'il reste dans les limites d'un seuil annuel. Associé à des avenants qui limitent le paiement d'heures supplémentaires majorées, ce dispositif offre une flexibilité conséquente aux employeurs pour absorber les variations de l'activité.

On a un tableau excel de modulation. C'est-à-dire, par rapport au nombre d'heures travaillées le mois précédent, on renseigne, chaque fin de mois, avec les fiches de paye qu'on a établies, les responsables d'agence renseignent le tableau excel, qui pré-calcule ce qu'il faut positionner comme temps-contrat le mois d'après. (MS-12)

Loïc Trabut a étudié ce dispositif au sein de la branche prestataire d'une association d'aide à domicile. Son analyse est sans appel : « *Détournant l'annualisation du temps de travail, censée d'abord permettre de moduler les heures de travail tout en garantissant un revenu mensuel régulier, l'utilisation des avenants sert à moduler le volume horaire contractuel selon l'activité effective de la salariée au cours de l'année, faisant disparaître la stabilité du revenu que devait rendre possible l'annualisation, et réduisant les avantages de salaire liés aux heures complémentaires. Cette stratégie reporte, tout comme pour les autres modes d'emploi, les pertes liées aux fluctuations sur la salarié* »(2014, p. 65). L'extrait ci-dessous illustre ce report des fluctuations sur le salarié :

> C'est moi qui m'occupe des contrats, et par exemple, là on est en début de mois, je vais dire « bon, cette salariée, elle a tant de disponibilités, pour l'instant, elle n'est planifiée, c'est sûr, que sur 80h, mais elle a encore quelques disponibilités, je vais faire 100h ». Pour les futurs dossiers qui vont arriver, en supposant. Ou des arrêts qui vont survenir, où elles pourra assurer des remplacements. Et voilà, c'est moi qui vais estimer, mais si j'ai mal estimé, et bien on vous paye... rien. (MS-5)

Nous voyons bien à quel point l'optimisation de l'allocation de la main-d'œuvre est au cœur des préoccupations organisationnelles dans le secteur. Les ressources humaines sont gérées à flux tendus tout au long de l'année dans cette visée d'optimisation. La rémunération des structures étant calculée sur un volume d'heures effectivement réalisées, les responsables sont constamment attentifs à ce que chaque salariée fasse les heures stipulées dans son contrat. À l'appui des avenants et de la modulation, ils ajustent les heures de travail aux variations de la demande. Seulement, il n'est pas toujours possible de s'appuyer sur la modulation horaire des salariées, surtout lorsqu'il s'agit de remplacer un salarié ce qui entrainera un nombre d'heures trop important pour qu'il soit redistribué en interne. Les contrats courts interviennent dans ce type de situations, c'est-à-dire après avoir envisagé de s'appuyer sur la modulation de service des aides à domicile en poste. Le choix de faire de petits contrats plutôt qu'un CDD plus long démontre ce même souci d'optimisation, dans la mesure où les CDD autorisés dans le secteur ne peuvent donner lieu à des ajustements horaires. Le choix du CDD procède d'une impossible anticipation du volume horaire nécessaire au-delà de quelques semaines :

> Elle souhaite rester en CDD, être renouvelée tous les mois pour pouvoir travailler sur son projet. Voilà.
>
> *Mais là on est en Février, vous me parlez de Septembre : pourquoi ne pas lui faire un CDD de 6 mois ?*
>
> Oui, on pourrait le faire. Mais si je lui fais un CDD de 6 mois, je ne peux pas moduler son contrat. Par exemple, au jour d'aujourd'hui, je peux lui faire, le mois prochain, un contrat de 130h, mais je ne sais pas si le mois suivant, je pourrais faire 130h... Ce sera en fonction des besoins et des demandes, puisqu'on travaille sur de l'humain.
>
> *« si je lui fais un contrat de 6 mois, je peux pas le moduler », qu'est-ce que ça veut dire, en fait ?*
>
> Oui. C'est-à-dire que je pourrais, par exemple, au mois de Mars, si j'ai du travail pour elle sur 150h, je peux lui donner 150h. Si au mois d'Avril, je n'ai plus que 120h.... Si je lui fais un contrat de 6 mois, c'est 150h, en temps-plein, tous les mois, mais je ne sais pas, parce que je travaille sur de l'humain. Donc je ne sais pas si je vais pouvoir lui donner les mêmes heures tous les mois. Il n'y a que les CDD de moins d'un mois qui permettent d'échapper à ça en fait.
>
> *Ah oui, d'accord. Ça explique beaucoup de choses, ça.*
>
> Tout à fait. Parce que justement, j'ai posé la question, en demandant si le contrat de 6 mois, je pouvais faire de la modulation comme sur un contrat en CDI. La modulation de contrat. Elle m'a dit que non. Donc là, ça me bloque.
>
> *C'est-à-dire, ça vous bloque ?*
>
> Ça me bloque, parce que je ne peux pas faire de projections, parce qu'on travaille sur de l'humain. Je peux pas savoir si je peux le garantir, et je ne veux pas me mettre en difficulté.
>
> *C'est-à-dire, ce serait quoi, vous mettre en difficulté ?*
>
> Se mettre en difficulté, ça veut dire la payer sur des heures qu'elle ne pourra pas faire. (MS-5)

La mention récurrente par cette enquêtée du fait qu'elle « travaille sur de l'humain » mettrait en exergue sa forte incertitude en termes de prévisibilité du volume d'activité, mais également d'anticipation de l'ampleur des variations dans la demande d'interventions qu'elle devra organiser au cours des prochaines semaines. Ainsi, il s'est avéré assez courant dans nos entretiens que les responsables estiment comme une partie intégrante de leur travail quotidien de faire face à des changements de dernière minute, d'organiser des réaffectations de leurs salariés, de modifier les plannings, etc. L'extrait suivant développe dans le détail ces multiples opérations de gestion d'équipe auxquelles s'adonne ce président d'une association situe en zone rurale employant 80 intervenants. La fin de l'extrait souligne en outre comment la modulation confère au responsable une latitude sur les horaires de ses salariées, induisant une norme de disponibilité temporelle chez ces dernières :

> *Et alors, ce que je voudrais savoir de façon très concrète : quand vous avez une maladie, quelqu'un qui vous appelle un matin pour vous dire qu'il sera malade, ou des congés, comment vous faites pour mobiliser quelqu'un ?*
>
> Hé ben là, on jongle ! C'est-à-dire que je regarde dans tout le planning, sur tout le travail que font les filles, j'en enlève une à un endroit, l'autre sera libre là.... Je joue avec le planning, je change tout le planning de travail qui a été prévu le matin. Et j'appelle les salariées pour leur dire « attention, à 10h, faut pas aller là »... D'ailleurs, ça nous arrive tous les matins. Ce matin, c'était ça. Je vous donne un exemple : hier, une personne aidée nous dit « voilà, je serai pas là, je vais chez le docteur », bon, d'accord, pas de soucis. On enlève l'intervention et on envoie la salariée ailleurs. Ce matin, elle nous appelle « aaaah, je me suis trompée, c'était pas aujourd'hui, c'est demain ! »... Oh purée... « Il me faudrait quelqu'un », alors vous changez tout le planning, vous allez chercher une fille qui est ailleurs, parce que cette personne qui appelle, elle a vraiment besoin de quelqu'un, et donc, vous rechangez... On rappelle le client, on rappelle la salariée, pour que tout soit mis dans les normes. Et par exemple, si vous avez une autre salariée qui a dit « tiens, normalement, je suis libre l'après-midi »... Parce qu'on est obligé de donner des jours de repos pour pas dépasser les 35h. Alors, je vous explique aussi ce que vous ne savez pas : dans notre profession, on a un compteur qu'on appelle « en modulation ». Modulation, c'est quoi ? Vous avez une salariée qui va faire 130h ; hé bien, cette salariée, si elle en fait 135h, le 5h vont dans un compteur qu'on appelle modulation. Et ce compteur permet que quand il y a un client qui décède, qu'elle perd son dossier, pendant quelques temps, elle n'a pas de travail parce qu'il faut attendre qu'il y ait d'autres clients, d'accord ? Donc elle, elle va jouer avec ce compteur. Ce compteur, il va du 1er Juin au 31 Mai. On appelle ça la modulation, parce que ça nous permet d'avoir autant à la hausse qu'à la baisse. Donc c'est pour ça que je vous dis, quand j'ai des filles comme ça, tant pis, je leur fais remonter des heures. On les appelle, on leur dit « est-ce que vous pouvez aller là ? », et puis si elle est libre, elle y va, quoi. Voilà. Parce que ce que je peux vous dire aussi, c'est que dans notre profession, on n'a pas beaucoup de salariées qui sont à 151h, hein ! (MS-16)

Ainsi, les plannings sont amenés à être modifiés très régulièrement, pour des raisons liées à la demande d'intervention, mais également pour des raisons liées à la main-d'œuvre elle-même. La question des absences était abordée dans les derniers exemples mentionnés, nous allons maintenant nous arrêter spécifiquement dessus.

3.2.2.3 Des absences récurrentes et symptomatiques d'une exposition aux risques et maladies professionnelles

La plupart des enquêtés associent en premier lieu leur usage des contrats de moins d'un mois aux remplacements. Nous venons de voir que cela s'avère complémentaire d'autres pratiques de GRH visant à amortir le coût de l'instabilité de la distribution du travail à l'intérieur des équipes. Cette instabilité n'est pas sans conséquence sur la santé des aides à domicile, elle rajoute de l'imprévisibilité dans le quotidien, développe les possibilités de débordement du travail sur les temporalités privées, tout en renforçant la fatigue des salariées.

En comparant des données générales de la DARES avec une étude menée au niveau de la branche de l'aide à domicile[80], ce sous-secteur semble démontrer des taux moyens d'absentéisme pour raisons de santé supérieurs aux valeurs mesurées par l'enquête emploi dans l'ensemble de la population active : le taux d'absence pour raisons de santé varie entre de 8,8 % à 7,9 % sur la période 2012 - 2014 dans l'aide à domicile. Sur la période 2003-2011, au cours d'une semaine de référence, « seulement » 3,6 % des salariés ont connu une absence au travail d'au moins une heure pour des raisons de santé ou pour la garde d'un enfant malade. Une étude de l'INRS (Gayet, 2016) à partir de données pour l'année 2014 établit, pour le secteur de l'aide à domicile, un indice de fréquence des accidents du travail[81] de 85,9, alors que tous secteurs confondus le même indice est de 34, confirmant la forte exposition des salariées du secteur aux risques d'accidents et de maladies professionnelles. Plus globalement, à domicile ou en établissement, le secteur de l'aide et des soins aux personnes âgés présente parmi les taux les plus élevés d'accidents du travail, de maladies professionnelles, et d'absentéisme[82].

> J'ai beaucoup d'arrêts maladie : elles ne viennent pas parce qu'elles sont fatiguées… elles sont vite fatiguées, ou bien les enfants sont malades et j'ai un message à 8 heures du matin. (MS-9)

> Dîtes-vous bien que moi, j'ai actuellement beaucoup de salariées qui abandonnent leur poste. Donc abandon de poste dit possibilité de toucher le chômage. Et là, rien qu'en 2018-2019, en 6 mois, j'en ai eu 3 ou 4. (MS-16)

Ces données présentent cependant la limite de ne pas présenter de détail comparatif entre les catégories de personnels : auxiliaires de vie et agents à domicile n'effectuent pas les mêmes gestes, les premières étant quotidiennement amener à déplacer les corps de leurs patients. Néanmoins, agents et aides à domicile ne sont pas en reste et leur exposition aux risques d'accidents et maladies professionnelles serait liée aux nombreux trajets quotidiens entre les lieux d'intervention, à la manipulation répétée de produits d'entretien à forte teneur chimique, ainsi qu'à des postures pénibles exigées par les activités de nettoyage, sans oublier les risques émotionnels et psychosociaux induits par le travail sur autrui et les rapports sociaux intervenant – client (Devetter et Rousseau, 2011). Courts ou longs, les arrêts maladie sont récurrents dans l'aide à domicile, ils placent les responsables en situation de devoir ajuster leurs effectifs déjà tendus, ce qui les amène alors à se tourner vers des contrats courts :

> Il y a 3 semaines, il y a 3 associations qui m'ont appelée, paniquées, parce qu'elles avaient eu 10 arrêts maladie d'un coup, donc elles avaient un besoin urgent (MS-8)

> *Ça veut dire que vous avez beaucoup d'entrées et de sorties dans votre équipe, vous ?*
>
> Oh purée ! Alors si je vous donne une idée, vous êtes assis ? Je pense, à peu près, 60 CDD dans l'année, qui rentrent et qui sortent. C'est-à-dire, il y en a, ils restent 15 jours, et puis après, elles veulent pas continuer avec nous. Parce que moi, je préfère garder toujours les mêmes CDD, mais il y en a beaucoup qui abandonnent. L'aide à la personne... je sais pas, ils veulent pas.

[80] Les données de la DARES sont tirées de la publication de Ceren Inan (Inan, 2013). Celles pour le secteur de l'aide à domicile ont été trouvées dans la synthèse d'une étude menée par le CIDES (Chorum Initiatives pour le Développement de l'Economie Sociale, le « centre de ressources et d'action au service du développement de l'emploi de qualité » de la mutuelle CHORUM. Les données de ce centre de ressources proviennent de la Déclaration Automatisée des Données Sociales Unifiée (DADS-U) pour les entreprises adhérentes du secteur, soit une population de 38 256 salariés en CDI en 2014, de 49 178 salariés en 2014 si l'on inclut les CDD.

[81] traduisant le rapport entre le nombre d'accidents de travail donnant lieu à un arrêt de travail pour 10 000 salariés.

[82] Voir notamment le rapport sur l'attractivité des métiers du grand âge remis dernièrement à la Ministre des solidarités et de la santé (El Khomri, 2019).

Alors, quand vous passez 60 CDD, vous passez 60 personnes, ou vous signez 60 contrats ?

60 contrats, même plus de 60 contrats... Même plus. Parce que les contrats, ils finissent à chaque fin de mois ; ou chaque quinzaine, si c'est quinzaine. Eh oui.

Alors ça, ça correspond à combien de personnes, à peu près ?

Attendez, Je vais vous le dire… [il cherche sur son ordinateur] en principe, tous les mois, on a une vingtaine de CDD.

Et ça fait beaucoup 20 CDD par mois pour vous ?

C'est énorme parce que dans notre profession, il y a beaucoup de maladies, d'arrêts de travail. Et je vous parle pas de la période des vacances scolaires, c'est une catastrophe, pour moi. Parce que voilà, des maladies, pendant les vacances scolaires, il doit y avoir un virus... [rires]. Il y en a un paquet, dans les CDD... Aïe aïe aïe [soupir]...

Je voulais savoir : les 20 contrats que vous signez, combien de personnes, à peu près, ça fait ?

Une vingtaine. Je vous signe un contrat, je le signe pour une personne. Je cherche pas à faire 50 contrats... Par exemple, on est le 15 du mois, la personne, je la prends du 15 à la fin du mois. Et le mois d'après, je serai obligé de refaire un autre contrat. Enfin, un contrat par mois. (MS-16)

À un niveau territorial plus étendu, la responsable RH pour l'échelle départementale d'une fédération d'associations confirme ce phénomène et sa centralité dans le recours aux contrats courts. Elle met aussi en lumière la faible prise qu'ont certains responsables de structures quant à la durée des arrêts maladie. L'incertitude justifie alors le contrat court :

On a aussi des petits arrêts maladie. On en a souvent ! Ça commence par souvent, une semaine, 15 jours... Maximum, c'est des arrêts d'un mois, mais ça, c'est au bout de 6 mois, 8 mois d'arrêt quoi... C'est avant les inaptitudes. Mais c'est hyper rare les arrêts d'un mois, d'ailleurs… Finalement, c'est souvent pour faire face à des absences imprévues, elles n'ont pas de vision avant. Elles se disent « peut-être qu'elle va être prolongée », mais elles le savent au dernier moment, donc elles font le CV que de la durée de l'arrêt qu'elles ont... C'est aussi pour ça qu'on se retrouve avec des petits contrats. Et la multiplicité des contrats, des petits contrats... (…)

Pour résumer, pour vous, l'explosion des contrats-courts, dans votre domaine, c'est vraiment en lien avec quoi ?

Avec les arrêts maladie.

Ensuite, est-ce qu'il y a d'autres raisons plus secondaires, mais à prendre en compte, d'après vous ?

C'est le secteur d'activité, surtout, c'est la difficulté du travail. Pour moi, c'est surtout ça… Je vois pas autre chose. Et au fait que, voilà, c'est plutôt des personnes qui étaient là depuis longtemps, chez nous en tout cas. Une population vieillissante, en terme de salariés, et donc, qui vont plus facilement mal, du aussi aux fonctions, à la pénibilité, etc. (MS-8)

Une part importante des contrats courts dans l'aide à domicile recouperait donc un motif de remplacement. La règle est alors que le contrat ne peut courir que durant la période de l'arrêt de travail. Mais comme le soulignait le début du précédent verbatim, il n'est pas rare que des arrêts de travail de quelques semaines se succèdent, pour couvrir au final des périodes parfois longues mais durant lesquelles les employeurs ne peuvent contractualiser de CDD qu'en fonction des durées établies par les arrêts maladie. Nous tenons là une hypothèse qui pourrait expliquer, en partie, la hausse des contrats courts au cours des dernières années : la multiplication des arrêts maladie dans le secteur génèrerait un accroissement des contrats dont la courte durée serait fonction des périodes formalisées par les arrêts maladie.

Alors, pour les contrats de moins d'un mois, ce qui se passe, c'est que, quand on a des salariés qui sont, soit en maladie, soit en congés, on a le droit d'embaucher en CDD pour la période des congés, de maladies, ou d'accidents du travail. Donc c'est une personne qui vient, des fois, même, pour 15 jours, même pas un mois. Voilà. Nous, c'est dans le cadre de notre mission. Je ne peux pas embaucher des CDD pour surcroît de travail. C'est-à-dire que je dois embaucher, vraiment, en CDI, quand j'ai beaucoup de travail. Voilà. C'est dans notre branche qu'on nous accorde ça. (MS-16)

Cet accroissement en valeur absolue des arrêts maladie serait lié à l'accroissement de la population de référence : plus nombreuses sont les salariées dans ces conditions de travail et plus nombreux seront les arrêts de travail et congés maladie. Les données de l'enquête emploi de l'Insee indiquent qu'entre 2003 et 2014, les aides à domicile et les aides ménagères sont passées de 389 000 à 536 000. Cette hausse est notamment le produit d'un développement sociétal de la dépendance liée au vieillissement de la population, mais cela ne saurait suffire : le secteur a été constitué en enjeu économique par la sphère politique, en premier lieu pour lutter contre le chômage, à l'échelle européenne au début des années 1990, puis en France au début des années 2000 à l'appui de multiples outils de structuration et d'appui à la mise en place d'un véritable marché envisagé : dispositifs d'incitations fiscales, parcours de formation, agréments…(Carbonnier et Morel, 2018 ; Devetter, Jany-Catrice et Ribault, 2015 ; Devetter et Rousseau, 2011). Ces outils ont fortement contribué à développer l'activité, sans pour autant améliorer en profondeur les conditions de travail.

Parmi les dispositifs incitatifs, la mise en place en 2002 de l'allocation personnalisée d'autonomie[83] (APA) illustre et renseigne un recours aux services d'aide à domicile en hausse continue.Cette hausse est objectivée par les données de la DREES sur l'aide et l'action sociale en France : entre 2002 et 2018, le nombre de bénéficiaires de l'APA pour des prestations à domicile est passé de 293480 à 777629[84]. En outre, en 2017, les services prestataires d'aide à domicile étaient destinataires de 82,6 % des dépenses couvertes par l'APA à domicile[85].

Parallèlement à cet accroissement de la demande, les données de la Caisse nationale d'assurance maladie confirment une hausse des accidents du travail: + 31 % entre 2013 et 2017 pour les salariés de l'aide à domicile aux personnes âgées(El Khomri, 2019, p. 37-38). De plus, ces mêmes données nous apprennent que l'agrégation des accidents du travail et maladies professionnelles dans les secteurs des EHPAD et de l'aide et du soin à domicile aboutissent à des résultats trois fois supérieurs à la moyenne nationale et qui dépassent d'un tiers ce que l'on observe dans le BTP. L'exposition aux arrêts maladie dans le secteur de l'aide à domicile est un phénomène dont le développement est non seulement marqué mais, qui plus est, à la hausse. Ceci semble difficile à ne pas mettre en lien avec la montée des contrats courts, comme nous l'expliquons ci-dessous.

À la lecture de ces données statistiques, nous prenons la mesure de la hausse des recours aux prestations d'aide à domicile depuis le début des années 2000. Mises en perspective de nos entretiens qui identifient le remplacement comme motif principal de recours aux contrats courts, ces informations alimentent l'hypothèse que la progression des contrats courts dans l'aide à domicile serait consécutive au fort développement des besoins en personnels. Derrière cette hausse que l'on pourrait qualifier de mécanique (plus de personnels dans un secteur marqué par les arrêts maladie, donc plus d'arrêts maladie), ce sont les modes de gestion qui apparaitraient également générateurs d'un recours aux contrats courts. En effet, les modes de gestion en flux tendus génèrent une tension relative à la taille des effectifs concernés. Cette tension est reçue par les responsables d'équipe qui doivent quasi quotidiennement réorganiser les plannings d'intervention de leurs personnels pour

83« *Les personnes âgées de 60 ans ou plus confrontées à des situations de perte d'autonomie peuvent solliciter une aide gérée par les départements, l'allocation personnalisée d'autonomie (APA), pour couvrir tout ou partie de leurs besoins. Pour les personnes résidant à domicile, le montant de cette aide correspond à la valorisation d'un plan d'aide notifié par le conseil départemental après l'évaluation in situ, par une équipe médico-sociale, des besoins de la personne âgée, et le recensement des aides humaines, techniques ou ponctuelles nécessaires à son maintien à domicile. Pour les personnes résidant en établissement, l'APA sert à couvrir une partie du tarif dépendance fixé par l'établissement médico-social d'accueil.* » (Ministère de la santé et de la solidarité).

84 Document « APA - Bénéficiaires et dépenses - séries longues (2002-2018) ». Accessible à : http://www.data.drees.sante.gouv.fr/ReportFolders/reportFolders.aspx?IF_ActivePath=P,545,546

85Document « APA - Dépenses - Intervenants à domicile - 2010-2017 ». Accessible au lien ci-dessus.

répondre au besoin. Mais cette tension n'est pas sans effet sur les intervenantes, de plus en plus sollicitée et déplacée entre les foyers des bénéficiaires. Aussi, plus une organisation croît et plus les intervenantes risqueraient d'être exposées à une telle tension sur leur travail et donc, logiquement, d'être en situation d'arrêts de travail, confrontant alors les responsables à mobiliser des contrats courts pour les remplacer.

3.2.2.4 Remplacer durant les vacances

La dernière justification relevée durant les entretiens s'inscrit également dans le cadre du remplacement comme motif de recours aux contrats courts, des remplacements cette fois-ci anticipés car se déroulant sur les temps de vacances pris par les salariés.

> *Ça arrive souvent ces petits contrats ?*
>
> Sur les vacances scolaires, parce que ça correspond au départ de nos salariées titulaires, qui nécessitent des remplacements.
>
> *Ça veut dire que l'été, ça doit être récurrent, ça ?*
>
> Ouais. L'été, c'est beaucoup d'étudiantes, qui... Des personnes qui travaillent à l'école, et qui recherchent du travail pour Juillet-Août, parce que les écoles sont fermées. Et plus ça va, plus ce sont, effectivement, des étudiantes. (MS-5)

L'obligation d'assurer la continuité des services justifie alors de prendre des salariés saisonniers. L'entretien MS-8 a l'avantage de nous offrir une vision à l'échelle d'une fédération départementale d'associations. Il va dans le sens d'autres discours recueillis durant l'enquête sur les besoins de remplacement durant les vacances scolaires :

> *Donc ça veut dire que vous avez, techniquement, l'information du nombre de CDD de moins d'un mois que vous pouvez faire sur le mois ou l'année ?*
>
> B: Oui. On sait même combien il y a de CDD par mois, à peu près, on veut pas vous l'annoncer parce que ça fluctue tellement... Mais il y a au moins une centaine de CDD. Tous les mois. Mais par exemple, Juillet-Août, ça explose ! C'est sûr ! Dès le moment où il y a des vacances, Noël, c'est pareil, on fait en fait énormément... Je vous dis 100, c'est le minimum. Ça dépend comment ils les gèrent, aussi, en interne, parce que si on nous demande, par exemple, de faire 6 contrats sur un mois, ça fait 6 fois plus de contrats que s'ils avaient fait un contrat sur un mois. Donc ça dépend comment, aussi, ils gèrent leurs absences en interne. Est-ce qu'ils ont utilisé des heures de filles qui étaient en CDI parce qu'elles sont annualisées... Si elles avaient un peu d'heures en négatif, est-ce qu'on essaie de leur faire récupérer... Voyez ce que je veux dire ? Et ne pas être obligé de recruter un CDD... Ça, c'est un peu de la gestion interne, aussi. Nous on intervient pas trop là-dessus. (MS-8)

Une responsable d'agence privée dans une grande ville, proche de zones touristiques maritimes, a été contactée mais n'a pu être rencontrée finalement. Néanmoins, l'échange a fait émerger une dimension potentiellement intéressante. Dans cette entreprise de plus de 50 salariés, les CDD (pas nécessairement de moins d'un mois) ne seraient utilisés qu'à la demande des candidats. Cela nous renvoie à des logiques salariées, par ailleurs renseignées, d'un engagement temporaire dans le secteur, pour une recherche d'appoint ou de relais économique sur de courtes périodes (Devetter, Jany-Catrice et Ribault, 2015). Cela serait tout à fait typique des étudiants candidatant durant leurs vacances. Mais ce que cet échange a mis en mot concerne également certaines de ses salariées qui négocient un CDD jusqu'à l'approche de la période estivale pour ensuite se libérer afin d'occuper des postes liés à l'activité touristique estivale, à localisation unique (versus l'éparpillement des lieux de travail pour les aides à domicile), avec des horaires moins fractionnés et de meilleurs salaires.

Cet exemple nous engage à considérer les logiques différenciées d'engagement dans les métiers de l'aide à domicile (Avril, 2014). Les différents parcours qui conduisent à candidater dans les agences et associations prestataires se déclinent notamment dans les rapports sociaux avec les destinataires, les responsables d'agence ou encore les autres aides à domicile. Les travaux de Christelle Avril ont approfondi ces questions et mis en lumière les différents appuis et ressources que trouvent, ou non, certaines aides à domicile pour parvenir à négocier leur position et rester dans le métier malgré ses contraintes physiques. Dans certains cas, rester en poste apparaît impossible, d'après nos interlocuteurs nombre de jeunes ne peuvent aller au-delà de remplacements pour les vacances en raison du rythme et des conditions de travail imposées. Le dernier point de cette partie consacrée aux motifs fait état de ces situations pouvant entrainer de recruter en contrats courts.

3.2.2.5 Le contrat court comme « tampon » aux abandons de poste et au turn-over

Au regard des conditions de travail et des faibles perspectives de carrière, l'aide à domicile n'est pas épargnée par le *turn-over* propre aux emplois non qualifiés. Ainsi, ce responsable de structure s'appuie sur les contrats courts pour assurer la continuité de prestation lorsqu'un salarié abandonne son poste et qu'il lui faut en urgence trouver un intervenant :

> que je l'embauche en CDD tant que la rupture n'est pas finalisée avec l'autre, sur un abandon. Une personne qui fait un abandon de poste, je l'ai encore en CDI, dans mon organigramme. Dans mon effectif, elle est encore en CDI. Mais je sais que si elle ne revient pas, il faut, de toutes façons, que je pallie sur les prestations, donc j'embauche en CDD le temps que la procédure... C'est 1 mois ou 2, quoi, le temps que tout se canalise et que tout soit terminé.
>
> *D'accord, donc le CDD, ça sert de tampon, un peu, pendant la procédure.*
>
> Oui oui. C'est en attendant que le CDI soit gérable, et qu'on puisse le proposer quand la personne ne fait réellement plus partie de l'équipe. (MS-17)

Les abandons de poste et le *turn-over*sont très présents dans le quotidien de nos enquêtés, au même titre que les arrêts maladie. Les abandons de poste s'expliqueraient par une sous-estimation des difficultés du travail, rendant difficile toute projection de soi dans le secteur. Celles qui partent ne s'attendaient pas à de telles difficultés, elles peinent à endosser durablement une telle fonction ou n'envisageaient leur expérience dans le secteur que comme une transition vers une nouvelle situation professionnelle.

> J'ai environ un départ par mois pour démission. (MS-9)

> Ah mais les gens s'embêtent plus... Oui oui ! Ils font un abandon de poste, ils partent ailleurs. Mais ils attendent même pas d'être sortis de nos effectifs à nous, pour aller travailler ailleurs hein ! Ce qui n'est pas du tout légal. (MS-12)

> Du turn-over, on en a un petit peu plus là, parce que je crois que c'est des gens qui viennent dans ce secteur sans savoir ce qui les attend. Et qui avaient un autre regard. Des fois, des gens sont venus en pensant que c'était juste aller chez la mamie, lui raconter une histoire, lui faire un manger, lui faire les courses... Alors que c'est pas les tâches premières, c'est surtout le ménage, c'est la 1ère chose qu'une personne âgée ne peut pas faire. Et ils se sentent, aussi, dévalorisés, sur ce métier, et donc, ils font 1 semaine, 2 semaines, 3 semaines, un mois, et qui partent, en disant « c'est pas ce que je recherche », voilà. On en a eu beaucoup. Ou des gens qui se présentent, qui font le travail une semaine, et qui me racontent, après, une histoire... On a eu de tout, hein ! Une salariée qui nous a inventé que sa fille avait eu un accident de voiture, qu'elle était enceinte, qu'elle partait la rejoindre... C'était complètement pipeau, sauf que... Elle ne savait pas comment annoncer la rupture, alors que c'était plus simple de dire « ça ne m'intéresse pas », ou « c'est trop difficile pour moi ». On

a de tout. Il y a beaucoup de salariées, qui viennent, une semaine, deux semaines, et qui partent parce que c'est trop difficile. Trop difficile. Donc, elles repartent. (MS-5)

Certains départs concernent aussi des salariées avec une certaine ancienneté mais dont l'expérience quotidienne de travail finit par être trop pesante pour rester, parfois sur des postes équivalents mais dans d'autres structures offrant de meilleures conditions (notamment sur l'organisation et la prise en compte des déplacements) ou dans des services municipaux pour lesquels elles sont assignées au ménage dans un établissement unique. Il y a aussi les cas des jeunes diplômés qui, sachant que la demande est forte, ne se fixent pas directement dans une structure mais négocient des CDD pour naviguer sur le marché.

Malgré notre volonté, on n'arrive pas à fidéliser l'équipe à 100% sur deux ans et demi, d'accord ? Depuis deux ans et demi, sachant que, on va dire, la 1ère année, j'en avais 4.... Sur les 4, j'en ai 3 qui sont encore là, quand même ! Et après, au fur et à mesure des besoins, on recrute. Disons qu'on va dire que... J'ai 2 intervenantes par an qui nous chagrinent, pour être dans un discours poli, hein ? Qui nous chagrinent, et puis, elles s'en vont, point, quoi.(…)Sur mon équipe, j'en ai 2 par an qui font le choix, qui décident de quitter, d'aller voir ailleurs, tout simplement. (…) On se pose la question, avec mes homologues, mes collègues, à Toulouse ! Si vous voulez, j'essaie de me tenir loin de ce débat, de ce discours-là, très tranché, mais à un moment, malheureusement, je suis obligée de le reconnaître... Enfin, il y a une instabilité chez certaines personnes qui viennent candidater chez nous, dans ce secteur-là. Encore une fois, je vous dis, elles estiment qu'elles vont pouvoir se débrouiller, que c'est un métier facile, que de toutes façons, il n'y a pas besoin d'être diplômées, que les relations humaines, elles connaissent... Et du jour au lendemain, on leur propose autre chose, non, elles vont ailleurs, quoi. C'est une instabilité, enfin... J'appelle ça être instable. Mais pour moi, c'est quand même grave de planter un bénéficiaire... (MS-17)

Alors. Par exemple, les profils diplômés, qui savent pertinemment qu'ils peuvent trouver du travail en une semaine, ou 2 jours, peuvent nous demander de travailler en CDD, ouais. D'avoir un contrat-court en CDD, pour, justement, de pas être tenus par un contrat à durée indéterminée. Sachant qu'il y a quand même des périodes d'essai, hein. Mais voilà, ça les rassure d'être sur des types de contrat à durée déterminée. On a également des personnes étudiantes qui, ponctuellement, nous demandent des CDD.

Ça, c'est autre chose…

Oui…

Vous dîtes ça avec une mine désolée...

Non non, pas du tout ! Par exemple, j'entends sur tout ce qui est période estivale... On a des étudiants qui nous appellent et qui nous demandent des CDD pour la période estivale, voilà. Donc nous, ça peut nous venir en aide complètement, quoi.

Oui, dans ce cas là, c'est quelque chose qui est un appui pour vous. Mais dans le 1er cas des diplômés qui vous demandent plutôt des CDD... C'est quoi, leurs intérêts à eux ?

De pouvoir partir illico.

Pourquoi ils partiraient illico ?

Parce que si ils trouvent mieux ailleurs, ils s'en vont. Clairement, aujourd'hui, on est vraiment sur un aspect de la concurrence qui est hyper important dans notre secteur. (MS-12)

Quant à celles qui restent, certaines démontrent un rapport au travail empreint de fierté et de légitimité professionnelle (Avril, 2014), en étant plus ou moins marquées par l'impossibilité de s'extraire de leur situation économique et sociale[86]. Il n'a ainsi pas été rare qu'ait été faite mention de retraitées se remettant en activité pour des raisons financières.

[86] Le fait de rester par impossibilité d'accéder à un ailleurs plus engageant est abordé par Christelle Avril (2014, p. 91-92) à travers les cas de « faux départs » observés à de multiples reprises chez des aides à domicile âgées et sans diplôme qui démissionnent, tentent leur chance dans d'autres associations du secteur ou d'autres

> Elle était à la retraite, mais comme elle a une petite retraite, elle a continué à travailler chez nous. Il y a 2 ans, il y en avait une aussi, elle avait 67 ans quand je l'ai embauchée, parce que sa retraite ne suffisait pas. Et elle a travaillé avec nous pendant un an, un an et demi. Voilà, on prend toutes les personnes valides et vaillantes pour travailler. (…) On a des gens qui peuvent travailler, aussi, en structure, et qui ont besoin d'un petit complément aussi (MS-5)

> Il y a des gens qui cumulent des emplois. J'en ai une qui fait du maraichage. Une autre qui fait du travail administratif dans une autre entreprise d'aide à domicile. Et puis il y en a qui doivent faire aussi du black, mais j'en sais rien. (MS-10)

> Après, celles qui restent, en général, oui, ce sont celles qui ont déjà fait d'autres agences de service à la personne aussi, qui se plaisent ici et qui restent, voilà ! Et après, je sais pas... Celles qui restent, c'est celles qui ont toutes des clients réguliers, du coup, il y a aussi les clients qui leur permettent de rester, quoi. Elles ont une petite routine, elles ont leurs clients, leur planning, elles bougent pas, donc voilà... Elles font comme ça depuis des années.
>
> *Même s'il y a de tout, vous savez si ce sont plutôt des femmes mariées, célibataires ? Leurs profils socio-économiques ?*
>
> On les connaît individuellement, toutes. Après, les profils... J'en ai, des profils retraités, qui ont besoin d'un peu plus, parce que la retraite, c'est pas suffisant. (MS-15)

Le phénomène du turn-over contribue à structurer l'aide à domicile en polarisant les intervenantes en deux catégories :d'un côté celles qui restent par choix ou contrainte économique (sans que ces deux raisons soient exclusives) et, de l'autre, celles qui ne restent pas pour des raisons de projets de carrière ou par rejet des conditions de travail. La conséquence est alors de rabattre sur les premières une partie du travail laissé vacant par les secondes tout en s'appuyant sur les contrats courts en attendant d'embaucher quelqu'un pour prendre la relève. Dans un verbatim ci-dessous, nous avons une illustration de la façon dont ces départs sont gérés par l'entreprise privée de notre corpus qui ne mobilise pas de contrat court mais redistribue systématiquement en interne la charge de travail laissée par la salariée démissionnaire. En outre, certains responsables ont aussi souligné que l'exigence de continuité de service vis-à-vis des bénéficiaires cadrait leurs possibilités d'aménagement de plannings, afin de ne pas démultiplier les intervenants auprès de certains destinataires. Ce qui a aussi pour effet de concentrer le travail sur certaines salariées en CDI. En somme, de la même manière que ce que nous avons vu à propos des effets de la modulation des services, la gestion des abandons de poste donne à voir des conséquences en deux temps qui conduisent à favoriser le recours aux contrats courts : dans un premier temps, les contrats courts sont utilisés pour pallier en urgence à des besoins d'activité laissés vacants ; dans un second temps, la partie de ce travail vacant qui a été redistribuée entre les salariées en CDI contribue à exposer ces dernières à une pénibilité croissante, ce qui peut alors favoriser le risque d'arrêts maladie voire d'abandons de poste :

> *Et quand vous avez un arrêt maladie de 3 semaines, comment vous faites, dans les 3 premières semaines ?*
>
> Généralement, on a des remplacements. On remplace durant ces 3 semaines là.
>
> *Et c'est là que vous faites des petits contrats ?*
>
> Non, on remplace avec les gens déjà, encore en...
>
> *Vous arrivez à trouver à l'intérieur de votre équipe ?*
>
> Oui, on travaille. Ça, c'est tout un travail. Parce que c'est du jonglage.

secteurs mais reviennent finalement après avoir expérimenté des conditions de travail tout aussi pénibles : « *Ces faux départs sont à la fois révélateurs du rêve de partir et de l'impossibilité de le réaliser, révélateurs en somme de l'impossible rapport à l'avenir constitutif de la position de celles qui restent aides à domicile* ».

Donc c'est-à-dire que vous arrivez en interne à amortir tous les arrêts maladie que vous avez ?

Là, par exemple, la dame que j'ai appelée quand vous êtes arrivé, elle a un remplacement cette semaine. J'ai regardé les plannings, « ha, elle, elle peut peut-être le faire », donc voilà. Ah oui, la gestion d'agence, c'est... Là, on a des congés, les congés, ça dure une semaine ou 2, il faut remplacer, quoi.

Mais vous le faites avec l'équipe en place, pas avec des intérimaires ?

On fait pas de CDD de remplacement.

Et ça a toujours été comme ça ?

Toujours. (MS-15)

Comment vous faites pour trouver une solution, vous, dans ces situations-là ?[absence de dernière minute]

J'appuie sur le bouton « casse-tête chinois à mettre en place » [rires]... Je rigole, mais parfois, c 'est ça. Sans forcément révolutionner tout mon planning de la journée chez 3 intervenantes, mais je vais juger selon la priorité de l'intervention, hein. Alors, arrêt maladie ou défection, on va dire, abandon de poste, concrètement, c'est pareil sur le moment hein ! A 8h30, si j'apprends ça à 8h, c'est la même chose, hein, qu'elle soit en arrêt de travail ou qu'elle n'aille pas travailler pour X raisons, point. Faut que moi, sur la prestation, j'assure selon l'urgence. Si c'est un service ménager de 14h à 15h, et que j'ai personne, et que ça peut se faire le lendemain, bon... Tant pis, j'assumerai le lendemain avec une autre intervenante. Mais autant que faire se peut, je le fais pas. J'essaie de remplacer... Alors, l'idéal, c'est de remplacer par une intervenante que mes bénéficiaires connaissent, à peu près aux mêmes horaires. Ça, c'est mon idéal, d'accord ? Que ce soient prestations, services ménagers, ou aide à la personne. La seconde priorité, c'est d'assurer quand même, de toutes façons, les aides à la personne. Voilà. C'est ma 1ère priorité, pardon, et mon idéal, ce serait de remplacer tout, service ménager et aide à la personne, par quelqu'un que connaît le bénéficiaire, et à peu près aux mêmes horaires. Ça, c'est l'idéal, bien-sûr. Dans la réalité, c'est bien plus complexe, mais j'assure en priorité les aides à la personne, je vais pas laisser un bénéficiaire attendre au lit, 4h, voilà... Quitte à bouger une intervenante qui est chez quelqu'un d'autre, qui peut, justement, patienter, qui peut décaler... Malheureusement, c'est ça. (MS-17)

Quelques solutions organisationnelles existent, bien que très peu de nos interlocuteurs n'aient fait état de recherches d'alternatives à ces besoins en urgence à la suite de démission ou d'absences. Cela a été le cas lors de l'entretien MS-17 avec la responsable d'une agence privée de zone rurale dont l'effectif (13 intervenantes) la positionne parmi les plus petites structures interrogées. Son levier réside dans la constitution de binômes ou trinômes autour de chaque client afin de limiter le défilé d'intervenantes différentes et de travailler à ses réaménagements de planning à l'intérieur de ces micro-équipes :

Donc, si je comprends bien, votre 1ère solution, c'est de modifier le planning de vos 13 intervenantes...

Pas les 13, parce que moi, je fais des binômes, ou des trinômes... Si vous voulez, on a une philosophie qui est un peu différente de certaines structures : moi, il est hors de question qu'un bénéficiaire chez qui on va aller, admettons, 20h par mois, ce que j'ai vu ailleurs, voit 6 intervenantes en un mois ! C'est pas notre fonctionnement. Nous, c'est des équipes de 2 ou 3, voire, sur du 100h par mois, elles sont 4, et 5 en période d'été ou de Noël, d'accord ? Mais jamais 10, 12 intervenantes chez le même bénéficiaire, c'est pas notre politique de travail. Donc je ne vais pas re-moduler mes 13 plannings. Il y a toujours au moins 1 ou 2 intervenantes, voire 3, qui, effectivement, vont être sollicitées pour remplacer, quoi. Je fais des binômes, des trinômes, voilà... (MS-17)

Pour conclure cette partie au sujet de l'identification des besoins, nous observons que les contrats courts dans l'aide à domicile recoupent effectivement des besoins temporaires qui, bien souvent surviennent consécutivement à la pénibilité et la rudesse des conditions de travail. Des besoins plus prévisibles ont également émergé des discours, principalement en lien avec les congés des salariés. Dans tous les cas, les données recueillies nous ont permis d'appréhender des organisations du travail en flux tendus dont nous pouvons penser qu'une tension serait générée envers les salariés en poste, exposant ces dernières à une intensification de leurs conditions de travail, facteur aggravant les risques d'accidents et de maladies professionnelles. Ainsi, il semblerait que les contrats courts soient

une conséquence directe et indirecte des conditions de travail dans l'aide à domicile et de la tension induite par les modes de gestion. C'est un secteur fortement travaillé par un accroissement continu de la demande sans que, pour autant, les conditions de travail et de reconnaissance des salariées ne connaissent des améliorations suffisamment notables pour fidéliser les salariés. Nous allons maintenant nous pencher sur les processus de recrutement.

3.2.3 Processus de recrutement dans l'aide à domicile

Les fréquentes absences et l'intense *turn-over* rencontrés par les responsables de structures de l'aide à domicile génèrent des besoins en contrats courts dans des temporalités parfois très resserrées (maladies, démissions), d'autres fois avec une certaine prévisibilité (vacances). Cadré par ces impératifs, le processus de recrutement s'inscrit dans des pratiques de gestion des ressources humaines à flux tendus qui s'appuient sur les disponibilités des salariées en poste et le morcellement de leurs interventions pour réajuster les plannings. Nous allons maintenant voir que le recrutement est un souci permanent pour ces responsables, en CDD comme en CDI. Aussi, les processus ne présentent pas de profondes différences en termes d'opérations réalisées pour tenter d'apparier leurs offres d'emploi à des demandes correspondantes. Une forte incertitude demeure présente, particulièrement vivace au moment de savoir si la candidate va finalement se présenter ou non au bureau après avoir été contactée. Nous verrons que cette incertitude n'est pas sans lien avec la concurrence entre les établissements au niveau du recrutement. Cela est encore plus valable pour les auxiliaires diplômées dont la rareté sur le marché fait de leurs compétences un passeport pour naviguer entre les employeurs et jouer de cette concurrence. Les points à suivre seront organisés pour coller aux opérations des recruteurs, en regardant d'abord le moment où la procédure est initiée, pour ensuite considérer les opérations menées avant de se pencher spécifiquement sur les leviers et contraintes en œuvre sur le recrutement de salariées en contrats courts.

3.2.3.1 Recruter dès qu'une variation de la demande ne peut être absorbée en interne

La partie précédente sur l'identification des besoins a été l'occasion de percevoir des modes de gestion des ressources humaines en flux tendus : le volume et les fluctuations de la demande cadrent l'organisation des plannings et l'allocation de la main-d'œuvre entre les domiciles d'interventions. Le travail quotidien des responsables compose avec l'objectif de faire correspondre au plus près un nombre d'heures contractualisées auprès des bénéficiaires avec la ressource horaire dont ils disposent dans leurs effectifs. La gestion de cette ressource horaire est flexible grâce aux usages de la modulation et des avenants. Cette flexibilité est censée permettre une adaptation rapide aux variations des heures d'intervention, des variations entrainées par le roulement des contrats qui assurent le financement des structures. Les structures relevant du secteur non marchand sont en première ligne à ce niveau, la grande majorité des rentrées financières y provient des financeurs institutionnels, les autres interventions (« ménages de confort » ci-dessous, mais aussi les activités complémentaires développées telles que le bricolage, etc.) demeurent minoritaires mais nécessaires pour assurer la vitalité financière des structures.

> On a quelques subventions des communes sur lesquelles on intervient, si elles veulent bien nous donner. C'est tout. Sinon, après, tout le reste, c'est les interventions, oui, on va dire, par rapport à l'APA, ou des choses comme ça, par rapport à des financeurs de caisse, qui financent une partie des interventions, chez qui on intervient chez les personnes âgées.
>
> *Les personnes âgées ont des aides, et ces aides sont conditionnées par le recours à vos services ?*

> Voilà, tout à fait. Sinon, c'est tout, pas plus. Le reste, c'est d'autres dossiers, des ménages de confort, des gens qui payent plein pot leurs interventions, et c'est ça qui va financer la structure, et le paiement des salaires du personnel. (MS-5)

Tout recrutement apparaît donc conditionné par l'équilibre entre offre de la structure et demande de la clientèle. La stabilité de cet équilibre est régulièrement déstabilisée par : les absences et autres mouvements de salariées ; les fins de contrats cessent amenant à replacer les salariées dans d'autres foyers pour rester dans les marges horaires de leur contrat de travail, ; de nouveaux qui augmentent le volume d'heures de travail à réaliser. Dans les trois cas, la modulation des services est le premier levier d'action des responsables de structures. Mais cela n'est pas toujours suffisant et c'est alors qu'interviennent les contrats courts.

Ainsi, le processus de recrutement en contrats courts est initié dès lors qu'en interne les responsables ne peuvent dégager un volant d'heures suffisant pour effectuer des interventions contractualisées. Dès lors que le responsable est aux prises avec une évolution horaire, côté offre ou demande, il met à jour les informations dans son logiciel de gestion des plannings afin de pouvoir déterminer son besoin de main-d'œuvre. Quand ce besoin ne peut être comblé par les disponibilités de ses salariées, il le convertit alors en volume horaire servant de base à l'établissement d'un contrat. C'est alors qu'est initié la démarche de recrutement.

> La personne m'appelle, me dit « On va rentrer un nouveau bénéficiaire, je vais avoir besoin de 110h », voilà. Donc, on identifie les besoins, pour le bénéficiaire. Donc, du coup, le profil à recruter. Elle établit un 1er planning, et ensuite, je fais passer les annonces sur LeBonCoin et sur Pôle-Emploi. (MS-12)

La fréquence des variations de l'équilibre entre offre et demande d'interventions rend ces conversions très courantes et il est apparu à plusieurs reprises que des contrats courts aient été mis en place pour répondre au cours d'une période de moins d'un mois à différents besoins survenus presque en même temps. Le contrat court apparaît alors comme une solution visant à redonner un peu de latitude aux responsables de structures dans leur gestion du personnel, comme nous l'expliquent cette responsable RH et son assistante au siège départemental d'une importante fédération de prestataires associatifs.

> *Et alors, pourquoi un mois ?*
>
> A: Pourquoi un mois ? Parce que c'est plus simple à gérer pour les assos.
>
> *C'est-à-dire ?*
>
> A: Dedans, ils vont y mettre plusieurs arrêts maladie, on peut dire ça.
>
> B: Normalement, c'est une personne remplacée, mais, oui... Disons que pour moi, ça leur permet d'éviter d'avoir à refaire des demandes, aussi.
>
> A: Après, je pense que c'est la théorie, c'est-à-dire que c'est sur l'annonce qu'ils mettent un mois. S'ils mettent une semaine, ils savent très bien qu'ils auront pas de contacts. Après, en pratique, on a des CDD qui durent moins d'un mois, hein !
>
> B: Oui, on a une semaine, 4 jours...
>
> A: Voilà. On a les CDD qui correspondent au motif.
>
> *Oui, s'il y a 4 remplacements, il va y avoir 4 fois 1 semaine.*
>
> A: C'est ça, il peut y avoir 4 fois 1 semaine. Quand ils disent un mois, en fait, c'est qu'ils s'engagent plutôt à garder le salarié pendant un mois.
>
> B: Lui fournir du travail, mais avec, peut-être, différents contrats.
>
> *Un remplacement, une personne. C'est la loi. Après j'imagine que peut-être, dans les associations, si il y a plusieurs arrêts maladie, ils re-bougent la distribution des salariés pour faire en sorte que ça puisse coller ?*
>
> A: Tout à fait. (MS-8)

Dans cet extrait, les responsables RH mettent en lumière que les annonces passées diffuseront l'information d'un besoin pour un mois, alors que le motif de remplacement initial est d'une durée plus réduite. Cela s'explique d'abord par la plus grande difficulté à recruter si la proposition de travail est de faible durée. Mais cela met surtout en avant, d'après nous, l'anticipation dont font preuve les responsables de structures au niveau des besoins qu'ils vont affronter à court terme. Cela fait écho à ce que nous avons plus haut dans la partie consacrée aux cadres recruteurs de l'action médico-sociale, dont les opérations de recrutement doivent nécessairement articuler une gestion d'absences prévues et la recherche de marges de manœuvre à très court terme pour gérer les besoins émergeant dans l'urgence.

Ceci nous amène à considérer que, dans le secteur médico-social, l'intense et régulière variation du rapport entre la demande de services et leur capacité de répondre place les recruteurs dans une tension continue et exacerbe l'impératif de bricoler des solutions à très court terme. Les ajustements de planning et les contrats courts apparaissent alors comme les premiers leviers dans ce contexte.

Comment les recruteurs font-ils pour recourir à ces contrats courts ? Ont-ils des viviers ou bien doivent-ils tenter de susciter des engagements en contrat court parmi un tout venant de candidatures ? Nous allons donc maintenant élargir la focale en considérant les recruteurs, non plus dans leur gestion de la demande des clients, mais dans leur inscription au sein de leur espace marchand local de référence.

3.2.3.2 Des CDD courts favorisés par un marché fortement concurrentiel

De l'avis général des responsables interrogés, le recrutement dans l'aide à domicile est problématique. La haute fréquence des besoins de remplacements est soutenue par l'intensité de la demande d'interventions, justifiant à elle seule un travail continu de sollicitation de candidatures. Mais les problématiques autour du recrutement ne s'arrêtent pas là. Il n'est pas seulement exigeant de devoir chercher des candidates, faut-il encore les trouver et parvenir à les recruter. En effet, le secteur de l'aide à domicile s'avère très concurrentiel et le nombre d'établissements émettant des besoins chaque jour connaît une croissance continue[87]. Aussi, lorsqu'il s'avère nécessaire de recruter, la fenêtre d'action apparaît très réduite en raison de cette concurrence :

> Une personne qui va postuler : 2 jours après, potentiellement, elle peut déjà être en poste ailleurs (…) Même si les personnes passent un entretien, ça veut pas dire qu'elles viennent juste après, qu'elle se présentent le 1er jour de travail. On est dans un secteur d'activité qui bouge énormément, et qui n'est pas forcément très fiable. On a une population... Voilà, qui a énormément de concurrence dans ce secteur d'activité, et qui, par conséquent, va au plus favorable. (MS-12)

La tension sur le marché donne lieu à une concurrence entre les recruteurs de différents établissements au sein de marchés locaux. Leur connaissance de ce marché, de la concurrence et des salariés qui y travaillent, sont parfois des ressources à des pratiques de « débauchages » qui contribuent alors à fragiliser les effectifs des établissements concurrents :

> ça m'arrive de débaucher, entre guillemets, d'anciennes collègues des précédentes entreprises, quand je tombe sur elles dans la rue ou le métro. Je pense que ce sont des personnes maltraitées dans leur agence : on s'en fout d'elles, ce sont des pions qu'on place chez les clients juste avec seulement l'objectif de rentrer un maximum de contrats, on s'en fout d'elles car on calcule pas les trajets entre les domiciles où elles vont, on ne

[87] Si les associations restent majoritaires, ce sont les entreprises privées lucratives qui connaissent le développement le plus important dans le secteur (Devetter, Jany-Catrice et Ribault, 2015).

prend pas en compte leurs difficultés. Et au bout d'un moment elles se lassent et elles finissent par partir. (MS-9)

Par ailleurs, si cela concerne moins les contrats courts, les besoins de profils diplômés d'auxiliaire accentueraient encore plus cette tension. Encore une fois, la flexibilité des plannings permet des ajustements lorsque des profils diplômés ne peuvent être recrutés : le deuxième extrait d'entretien ci-dessous montre comment le contrat court sert à « bricoler » dans ce type de situation :

Les aide-ménagères elles sont pas diplômées, donc c'est pas forcément les profils qui vont partir le plus vite. Pour nous, les profils qui partent le plus vite, ce sont les auxiliaires de vie diplômés, avec un véhicule. Là, pour la plupart.... Si nous, on n'est pas réactif, et on n'est pas vendeur, ils partent très très vite. Une auxiliaire de vie, objectivement, avec tout l'aspect concurrentiel qu'on a autour, elle peut être prise en 2/2. Même si elle me dit oui à moi le matin, l'après-midi, elle peut partir ailleurs.

Ça veut dire quoi, « être vendeur », dans votre secteur ?

J'essaie d'envoyer le mieux possible une image positive de notre structure. Nous, on est une filiale qui dépend d'un groupe, donc déjà, le fait de dépendre d'un groupe, ça peut rassurer un salarié. Et puis après, en fonction de l'agence, on a des primes d'assiduité, on a des primes d'été, voilà... Je parle des indemnités kilométriques, voilà. Sachant qu'on fait avec ce qu'on a. (MS-12)

En fonction des compétences, c'est sûr, la personne qu'on embauche en CDD, elle n'a pas toutes les compétences, donc on est obligé de la mettre sur un dossier, j'allais dire, qu'elle puisse réaliser le travail sans problème. On peut pas la mettre sur des dossiers que l'on appelle des dossiers lourds, où la personne a besoin, vraiment, d'avoir une personne qualifiée, qu'on appelle auxiliaire de vie, qui sait faire les toilettes, les manutentions, tout ça. Donc il est exact que des fois, elle va prendre le travail d'une fille qui, même si elle est auxiliaire de vie, fait aussi du ménage, ou même du repassage, tout ça... Et alors on va chercher la CDI qui est compétente pour la mettre dans son dossier, et on essaie d'intervertir les emplois. En fonction de la capacité, parce que vous comprenez bien que ceux qu'on embauche en CDD, de suite, c'est pas des personnes qui ont des diplômes, hein. (MS-16)

Le recrutement d'aides ménagères et aides à domicile demandant un faible niveau de qualification, les recruteurs seraient moins contraints sur le marché. Mais cela n'efface pas leurs difficultés pour répondre à des besoins récurrents à courte échéance. Contrairement à ce que nous avons vu dans d'autres secteurs – du HCR notamment et dans certaines structures du travail social qui pratiquent des entretiens en vue de se constituer un vivier de remplaçants – il apparaît beaucoup moins envisageable de « réserver » à l'avance des intervenantes en raison des nombreuses offres de recrutement en CDD comme en CDI. La détection des « bonnes » candidates est un enjeu très présent dans les discours des recruteurs qui doivent alors se montrer réactifs pour ne pas passer à côté d'elles au profit d'un établissement concurrent :

Des filles qu'on va qualifier, nous, de sérieuses, elles vont pas rester sans emploi, d'accord ? Elles vont être très vite recrutées. Le jour où elles ont possibilité de travailler, elles vont être très vite recrutées. Que ce soit par nous, par une autre structure, ou par l'hôpital local, parce qu'on a un hôpital local sur le territoire. Donc les filles très sérieuses, théoriquement, quand elles viennent me voir, je les appelle 4 mois après, il est rare qu'elles n'aient pas de postes, hein ! Surtout dans ce milieu-là. Après, en principe, hein, moi, je suis pas dans leurs petits souliers à toutes, hein... (MS-17)

Dès qu'on a une bonne candidate, il faut l'embaucher tout de suite, maintenant !

En fait dès qu'il y a quelqu'un de bien, vous êtes obligée de la garder ? Vous ne pouvez pas vous constituer un vivier de gens fiables pour plus tard ?

Non, on ne peut pas. Parce que sinon, elle va trouver un emploi, 2 jours, ou 3 jours avant.

Parce que les gens qui candidatent chez vous, ils candidatent ailleurs en même temps ?

Oui.

C'est une chose dont vous avez l'assurance ?

Quasi-sûr. Parce que, même moi, les filles que j'embauche aujourd'hui, elles refusent d'autres entretiens, parce que j'ai été l'une des 1ères à les recevoir.

Et alors, c'est quoi les signaux qui vous font vous dire « celle-là, il faut l'embaucher de suite ? »

Ben, c'est celles qui me disent « j'ai déjà un autre entretien demain », ou celles qui nous disent « j'ai aussi postulé là ». Là, du coup, on sait très bien que même s'ils l'ont pas encore appelée, ils l'appelleront dans les 48h, ou... Et du coup, voilà, on se dit « vite vite, il faut lui trouver des heures et l'embaucher ».

Et donc là, qu'est-ce que vous faites ?

On lui trouve des heures et on l'embauche [rires] ! On passe pas à côté !

Vous faites un entretien à quelqu'un, la personne sort, et vous la rappelez dans l'heure, en lui disant « reviens, on te signe » ?

Oui, alors j'ai déjà fait des embauches... Ben là, la semaine dernière, où les filles sont venues, on a fait les entretiens, etc, elles sont parties, on a débriefé... On a regardé ce qu'on pouvait leur mettre, et le lendemain matin, elles signaient le contrat, et elles démarraient le lendemain après-midi. C'est notre quotidien ! C'est très rythmé ! (MS-15)

Le précédent verbatim l'explicite : lorsqu'une candidate estimée compétente fait part d'autres propositions d'embauche qu'elle serait susceptible d'accepter, cela devient pour le recruteur le signal qu'il lui faut se positionner rapidement. Nous avons ainsi été interpelés à de nombreuses reprises par la question du « rapport de forces » entre candidates et employeurs dans le secteur de l'aide à domicile. Traditionnellement, la littérature souligne que ce rapport peut tourner à l'avantage du candidat à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie des diplômes et des emplois, articulée à la rareté des compétences recherchées par le recruteur. Nous n'irons pas jusqu'à affirmer que les aides à domicile peuvent être comparées de ce point de vue à un cadre ingénieur expérimenté dans un secteur de haute technologie, mais cela nous permet toutefois de relever que la forte tension concurrentielle sur l'emploi dans l'aide à domicile fait du recrutement un espace de négociation des modalités contractuelles pour des candidates. En effet, alors que la grande majorité des responsables interrogés ont affirmé vouloir privilégier le CDI, il n'a pas été rare que ces derniers nous expliquent rencontrer des candidates leur faisant directement la demande d'être embauchées en CDD et non pas en CDI. Les discours recueillis font alors état de la position de force dans laquelle se trouveraient certaines candidates face à des recruteurs contraints par l'urgence de leur besoin. Des contrats courts peuvent alors être négociés alors qu'à la base, le recrutement envisagé était pour un CDI :

OK. Et les contrats-courts, dans tout ça ? Les contrats de moins d'un mois ?

Les contrats de moins d'un mois, c'est... C'est surtout la volonté du salarié, pas notre volonté, puisque moi, j'embaucherais tout le monde en CDI, mais... Les contrats-courts, c'est des salariés qui ont des projets, ils veulent pas s'engager dans cette voie-là, donc ils préfèrent rester en contrat-court. (MS-5)

Et la question des contrats-courts, comment elle arrive sur le tapis ?

Nous, c'est les salariées qui le demandent, c'est pas nous. Nous on cherche plutôt à ce qu'elles restent le plus longtemps possible

Comment elles vous le demandent ?

« Je suis intéressée que par un CDD » tout simplement. (MS-17)

Le problème c'est que, dans les zones rurales reculées, les salariés doivent prendre leur véhicule, faire plus de kilomètres. Les kilomètres, comme je vous ai dit, c'est la convention collective qui rémunère une partie des kilomètres, mais c'est peu. Ça demande, voilà, de la fatigue... C'est vrai que dans les zones de la ville, c'est plus facile d'aller de chez un client à un autre, ça leur coûte moins cher de se déplacer pour aller chez les clients. Donc je pense qu'il y a de ça aussi. C'est pas la raison principale, mais ça fait partie des raisons. Après, je pense que voilà, comme du coup, le statut, il n'est pas génial, que les salaires non plus, elles préféreront toujours

avoir un CDD, pour avoir une prime de précarité, voilà. Parce qu'on leur propose souvent hein, des CDI... On essaie toujours, d'ailleurs, de proposer, de fidéliser, de les garder.. (MS-8)

Les verbatim ci-dessus illustrent différentes logiques de négociation de CDD de la part des candidates. Le premier extrait prend l'exemple d'un souhait de CDD car la candidate travaille en parallèle à un autre projet professionnel, son passage dans le secteur de l'aide à domicile est donc temporaire car envisagé pour faire la jonction entre deux séquences professionnelles. Le troisième verbatim explicite par contre une autre forme de stratégie nous ramenant vers des formes de permittence déjà abordés à propos de certains extras de métier ou de femmes de chambre dans les hôtels. Ici, les contrats courts sont combinés à des prestations définies par des seuils d'activités mensuelles. Le choix du contrat court suit une logique de calcul de la part de certaines candidates, en vue de compléter les faibles salaires proposés par le secteur :

J'en ai 2 qui vont passer en CDI mais qui, pour l'instant, refusent, parce qu'elles préfèrent toucher la préca, ou les congés payés, pour, voilà, pour vivre plus décemment.

Ce sera plus intéressant que de passer en CDI ?

Ah oui ! Elles savent qu'il y aura toujours du travail. Elles savent, mais c'est pas pour ça qu'elles en ont besoin au jour d'aujourd'hui. Elles préfèrent les 20 % en plus.

20% ?

10% de précarité, et 10% de congés payés. Tous les mois. Alors que si elles passaient en CDI, elles n'auraient plus ça, donc elles préfèrent, pour l'instant, rester en CDD par rapport à ça. (MS-5)

Cet aspect de la problématique des contrats courts met en lumière les difficultés quotidiennes des recruteurs, obligés de solliciter des candidates pour combler des demandes de prestation tout en étant limités par la faiblesse des propositions salariales dont ils se disent capables. L'extrait suivant en fournit une riche illustration : à l'issue de plusieurs CDD consécutifs, la loi oblige à proposer un CDI au salarié. Si celui-ci refuse le CDI, il perd alors le bénéfice des primes liées à la précarité de son contrat. Pourtant, l'enquêté explique que ce n'est pas là une raison suffisante pour accepter un CDI, au motif que les besoins de recrutement restent élevés et qu'un nouveau cycle de CDD couplés aux primes de précarité pourra être rapidement mis en place, avec un autre employeur, voire auprès du même dont elles ont refusé peu de temps auparavant une proposition de CDI :

A: Très très souvent, on garde les salariés en CDD, après on leur propose un CDI elles refusent...

B: Elles refusent ! Elles refusent pour avoir droit au... De toutes façons, à partir du moment où elles refusent, nous, on leur verse plus la prime... Mais je veux dire, de manière globale, c'est ça, c'est la prime de précarité. A partir du moment où on propose, à l'issue d'un CDD, un CDI, même refusé, on n'a pas à payer la prime de précarité.

Et qui la paie, la prime de précarité ?

A&B : Personne.

A: Parce que c'est elle qui a décidé d'être précaire, en fait. Donc c'est la loi. A partir du moment où elle refuse un CDI...

B: Après on le propose pas à toutes les salariées, on attend quand même aussi de voir si les salariés font l'affaire, ça nous permet aussi d'avoir une période un peu... D'essai, entre guillemets. Toutes les salariées ne sont pas, non plus, bonnes à être embauchées en CDI... Il y a des filles qui ne sont pas sérieuses.

Donc, si je comprends bien : elles, elles demandent plutôt le CDD, mais ça tient jusqu'au moment où vous proposez le CDI ?

A&B : Tout à fait.

Et si elles refusent le CDI, quelle est la procédure qui va arrêter la prime de précarité ?

A: Ben nous, on va faire une proposition écrite de CDI, et on va demander à la salariée qu'elle nous stipule qu'elle le refuse.

Vous leur expliquez que si elles refusent, elles perdent la prime de précarité ?

A: Oui oui, bien sûr ! Tout à fait.

Et elles le font quand même ?

A: Oui. Souvent, on a quand même besoin de ces salariées, donc on les rappelle, et on retombe dans le CDD classique. En fait, à chaque fin de CDD, faut re-proposer un CDI pour ne pas avoir à payer la prime de précarité. C'est pas parce qu'elles l'ont refusé une fois, que si on la ré-embauche, derrière, en CDD, on va pouvoir faire sauter la prime de précarité à chaque fois. A partir du moment où on le sait, qu'elles ont refusé une fois, si on a besoin d'elles à nouveau, ben tant pis, on est prêt à re-payer la prime de précarité. Parce qu'on est tellement dans la difficulté, aussi, de recruter, quand ce sont des filles bien, à qui on était prêt à proposer un CDI, que... Voilà. On fléchit, un peu, au bout d'un moment.

Donc, imaginons : vous m'embauchez en CDD, vous me proposez un CDI, je refuse, je perds la prime de précarité. 3 semaines après, vous me rappelez, vous me re-faites un CDD, et je re-touche la prime de précarité ?

A&B : Tout à fait.

A: Ça s'impose à vous, presque. Puisque c'est presque nous qui sommes... De toutes façons, je pense qu'elles savent qu'elles sont en position de force, donc c'est avantageux, pour elles, elles ont la prime, si elles veulent pas travailler, elles refusent le CDD, ça leur fait des vacances, et elles savent très bien qu'elles seront rappelées. (MS-8)

Une partie du choix des contrats courts s'expliquerait donc par des stratégies de candidates qui mettraient en balance les rétributions directes du travail (le salaire) et les rétributions indirectes (les prestations et primes liées aux différents contrats).

Précisions que le point de vue ici adopté ne prend en considération que les rétributions matérielles du travail : les dimensions affectives et émotionnelles du travail domestique irriguent la plupart des pratiques du métier, mais la pauvreté des conditions salariales favorise la recherche de situations dans lesquelles ces dimensions pourraient être un peu moins occultées par la précarité et la pénibilité quotidienne. Il ne s'agit donc pas de réduire ces candidates à une posture construite uniquement autour de l'enjeu monétaire, mais plutôt de remettre en perspective que le souci d'autrui dans leur travail quotidien ne peut être analysé sans lien avec la position occupée par ces travailleuses dans l'espace social[88].

Le choix du contrat court ferait donc écho aux conditions salariales proposées par le secteur. Les recruteurs interrogés s'estiment tous dans l'incapacité matérielle de revaloriser les salaires. Ne leur restent alors que très peu de leviers de fidélisation de la main-d'œuvre en vue de les faire basculer du CDD vers le CDI. Parmi ces éventuels leviers, les structures marchandes tablent parfois sur des avantages complémentaires (comité d'entreprise…) et une gestion négociée des horaires. La question de la formation a aussi été abordée à plusieurs reprises. De nos données ressort que ces formations seraient plutôt conditionnées par la capacité des structures à obtenir des financements institutionnels pour faire participer leurs salariées à des actions de formation, ce qui rend ces dernières finalement assez rares. D'autre part, les formations mentionnées ne sont jamais dans la perspective de progressions éventuelles de carrière mais seulement d'adaptation au poste de travail.

Alors, je pense qu'on travaille surtout, notamment, sur l'organisation d'agence. Donc, là, effectivement, ils rentrent. Sur les avantages : tickets-restaurant, elles ont un CE d'entreprise, puisqu'on fait partie d'un groupe. Voilà... On a, du coup, ce CDI à temps-choisi. Voilà, on leur dit « le mercredi après-midi, vous avez vos enfants, si vous souhaitez les garder, pas de soucis, on vous embêtera pas », voilà.

Alors oui, CDI à temps-choisi, on le voit, c'est inscrit sur les petites affichettes que vous avez sur la porte : qu'est-ce que c'est, ça, CDI temps-choisi ?

[88] À ce sujet, voir la critique par Christelle Avril des usages de la notion de *care* dans l'analyse du travail (Avril, 2018).

C'est CDI avec les disponibilités de l'intervenante. Donc en fait, nous, quand elle postule chez nous, elle remplit un dossier de candidature. Et dans ce dossier de candidature, elle met ses indisponibilités. Et les indisponibilités qu'elle note, ce sont des créneaux dans lesquels on ne peut absolument pas lui proposer de mission. Et ça, on respecte. Ça, c'est notre manière de faire, c'est la gestion agence, quoi. (MS-15)

C'est la même forme de concurrence, ou une structure associative peut, comment dire... Mobiliser des armes que vous ne pouvez pas mobiliser ?

Je sais pas. Après, je suis pas rentrée dans le détail ce que eux proposaient, mais je sais qu'il y a certaines structures, oui, qui proposent des formations directement. Donc par exemple, ça, c'est une arme qui est très... Valable et entendable.

Les associations elles-mêmes accompagnent à la formation ?

Ouais, je crois que l'ADMR, ils font ça, ouais.

Vous, pour la formation, c'est quelque chose que vous ne pouvez pas faire ?

Si si, on pourrait le mettre en place, mais si vous voulez, aujourd'hui, nous on essaie de renforcer nos équipes par des profils diplômés. On essaie de s'atteler à intégrer le plus de profils diplômés possible. Alors que des fois, on peut pas. On peut pas avoir quelqu'un de diplômé, donc on va embaucher quelqu'un qui a de l'expérience, mais qui n'est pas diplômé. Une autre structure qui veut recruter cette personne-là, qui n'est pas diplômée mais qui a de l'expérience, elle lui propose une formation. (MS-12)

Il y a des subventions, donc, en dehors de ce qui est de l'aide aux personnes. Il y a des subventions. Chaque association peut avoir diverses subventions, ça dépend de beaucoup de choses : ça dépend de leur secteur, souvent. Ça va dépendre, après, de leur personnel, de temps en temps, c'est-à-dire que s'ils ont un personnel vieillissant, notamment en milieu rural, ils vont plutôt aider pour la formation des jeunes, on va dire. Je vais dire ça comme ça. Pour leur faire passer des diplômes. Il y a certaines structures où ça, c'est possible. J'ai des associations, par exemple dans le sud du département, donc là où c'est plutôt montagneux, où il y a des difficultés de recrutement. Le département a financé cette année, il a financé ce qu'on appelle des groupes de parole, voilà, pour les salariés. Il y a des formations tutorat, des formations premier-secours... Tout ça, ça vise à fidéliser les salariés, voilà, parce que c'est un secteur dans lequel on a beaucoup de problèmes de recrutement. (MS-8)

A la lecture de ces données, le recours aux contrats courts dans le secteur de l'aide à domicile apparaît en partie fortement déterminé par la tension qui règne sur ce marché. Cette tension tiendrait à plusieurs facteurs interdépendants : le haut niveau de la demande de services qui favorise les déplacements des candidates sur le marché ; la forte concurrence entre établissements qui peut offrir un espace de négociation contractuelle pour les candidats ; le très faible avantage comparatif du CDI sur les autres formes de contrats dont les CDD de moins d'un moins. Ainsi, les recrutements en contrats courts dans l'aide à domicile peuvent difficilement trouver une explication dans des stratégies purement rationnelles et utilitaristes de recruteurs ou de candidates. Au contraire, offreurs et demandeurs de travail apparaissent plutôt à la lumière des faibles ressources à leur disposition sur le marché, en particulier des faibles marges de manœuvre de part et d'autres sur les salaires dans le secteur, ainsi que des faibles perspectives offertes aux candidates mis à part une montée en charge de leur volume d'activité.

Si le marché cadre les opérations de recrutement de contrats courts, les gestes et pratiques de recrutements offrent par ailleurs un poste d'observation intéressant pour tenter de saisir ce que font les employeurs sur le marché des contrats courts. Dans les points suivants, nous allons donc aller voir de plus près comment ils mènent quasi quotidiennement leurs opérations de recrutement.

3.2.3.3 Multiplier les canaux et les opérations pour trouver des candidates opérationnelles

Nos entretiens dans le secteur de l'aide à domicile n'ont pas fait ressortir des procédures hautement rationalisées qui s'appuieraient sur des séquences et des canaux clairement définis et hiérarchisés par les employeurs, comme cela pouvait être le cas dans les sous-secteurs du HCR confrontés à un recours intense aux contrats courts. Ici, les recruteurs interrogés nous ont surtout décrit une multiplication des canaux au motif qu'un seul suffisait très rarement à répondre à leurs besoins. En outre, nous notons l'importance de la dimension de la proximité, relationnelle et territoriale. Deux premiers verbatim nous montrent cette multiplication des canaux propre à la charge que représente l'activité de recrutement. Les responsables cumulent les plateformes institutionnelles et marchandes de diffusion d'offres afin d'augmenter leur capacité à recevoir des CV, en plus des candidatures spontanées qui arrivent très façon irrégulière. L'objectif est d'accumuler un maximum de CV, qu'il faudra ensuite trier pour contacter les candidates pressenties :

> Je n'arrête pas de faire du sourcing. J'ai un espace recruteur sur Pole emploi, mais je vais aussi sur LeBonCoin® ou sur le site du CRIJ. Je fais des tris dans les CV et j'envoie des mails, beaucoup de mails car je n'ai pas toujours de réponse. (…) Je suis obligée de chercher à recruter tout le temps. Je recrute peut-être une personne par semaine. Alors c'est pour pallier à des départs, à des incompatibilités d'humeur. Mais c'est aussi parce que j'ai des nouveaux dossiers qui rentrent et donc il faut bien que j'ai des filles à envoyer chez ces nouveaux clients. En fait c'est un cercle sans fin mon activité de commerciale : quand j'ai de nouveaux salariés, il faut que je trouve de nouveaux contrats pour les faire travailler, et puis quand je rentre de nouveaux contrats il faut que j'ai des gens pour le nombre d'heures alors je vais devoir chercher de nouvelles filles à intégrer. (MS-9)

> Elles font des candidatures spontanées. Nous, on passe des annonces sur LeBonCoin, on passe des annonces, également sur Pôle-Emploi. Donc elles nous contactent, elles envoient leur CV et leur lettre de motivation, on les rappelle, et moi, j'organise un entretien. (MS-12)

Dans les territoires ruraux, les espaces de proximité sont également investis pour faire savoir que les établissements recrutent. Ce « travail de terrain », comme le dit la deuxième enquêtée citée ci-dessous, fait partie des activités quotidiennes dont l'objectif affiché est de constituer un vivier de candidats potentiels par tous les moyens possibles.

> On fait des annonces dans le journal, dans le Dimanche Minute. On a fait les sacs à pain. On a déposé des sacs à pain dans les boulangeries avec écrit dessus que l'association recrute, des choses comme ça... Là, actuellement, au niveau national, on passe à la division des annonces publicitaires, comme quoi, on recrute aussi, mais ça fait pas plus venir le monde, quoi. Voilà (MS-5)

> Ça m'arrive régulièrement, quand je n'arrive pas à trouver des personnes pour des secteurs très spécifiques, par exemple sur la ville de X, de prendre ma voiture et sur des demi-journées entières je vais faire de l'affichage dans les supermarchés, les boulangeries, même sur les poteaux téléphoniques. Et puis je regarde aussi les annonces que les gens mettent et je prends les languettes et j'appelle les gens. Bon d'habitude ceux qui laissent des annonces comme ça, pour du ménage chez les gens, ils veulent plutôt passer en direct avec les clients mais bon j'essaie quand même de recruter. C'est un vrai travail de terrain. (MS-9)

La constitution d'une réserve de candidatures potentielles est rendue difficile par la concurrence entre les établissements. Aussi, dès qu'un CV semble répondre à un besoin, une prise de contacts est lancée. Aucun recrutement n'a en effet été décrit sans que l'employeur n'ait au préalable effectué un entretien. Cette étape est un préalable utilisé pour vérifier si les candidates savent à quoi s'attendre en termes d'activités, mais également pour questionner leurs disponibilités et, surtout dans les territoires ruraux, leur mobilité.

> *Qu'est-ce que vous regardez, qu'est-ce que vous lui demandez ?*
>
> Déjà, si elles sont motivées, parce que c'est le métier. Ça, c'est important aussi. Et je leur explique ce que ça implique. Il faut un peu leur faire peur pour voir si elles sont vaillantes ou pas. Si elles avaient une autre idée,

une autre image du métier, et qu'elles ont l'air surprises et que ce n'est pas ce qu'elles recherchaient, c'est pas la peine.

Vous dites quoi pour leur faire peur ?

Par rapport aux tâches, par rapport au travail que ça représente. Donc voilà, ça va être du ménage de 9h, jusqu'à... Si elles veulent un temps-plein, déjà, je leur dis que ce sera pas possible, parce qu'elles tiendront pas le coup. Parce qu'on le sait, c'est difficile, elles peuvent pas tenir le coup, en faisant que du ménage du matin jusqu'au soir. C'est très rude. Parce que les clients qui payent, ils veulent que le ménage soit fait à fond, donc 8h de ménage à fond, sans se reposer, c'est pas possible. Ça ne peut pas tenir. (MS-5)

L'aide-ménagère, clairement, ce sera pour voir si le CV est cohérent, parce que c'est pas toujours le cas. Et puis, voir comment les personnes s'expriment, parce qu'on les envoie chez des personnes âgées, des personnes qui sont un peu malentendantes, qui ont besoin de discuter, quand même. Les personnes âgées, elles ont besoin d'échanger. Donc une personne qui ne comprend pas bien le français, ou qui s'exprime pas bien, c'est très compliqué, voilà. Donc l'aide-ménagère, je vais pas lui parler de transfert, d'utilisation de matériel médical, d'aide à la toilette, voilà. (MS-12)

L'entretien est donc une opération importante pour les recruteurs visant à écarter des candidatures qu'ils estiment peu fiables ou non aptes à bien les représenter auprès des destinataires. Des récits ont permis de souligner certains écarts vis-à-vis de leurs normes de recrutement, mais également la distance de certaines candidates par rapport aux exigences physiques du métier :

On a eu un entretien avec une personne qui était enceinte de 8 mois ! 8 mois !!! On lui a dit « Madame, ça ne va pas être possible ». On l'avait pas vu au départ, elle avait une grand robe large, type boubou. Voilà. Mais la personne avait besoin de travailler, avait pas forcément l'expérience... mais veut travailler. C'est un secteur où il y a toujours du travail, en fait. C'est nous qui avons refusé... 8 mois ! (MS-12)

Là, j'ai un CV sur le bureau, quand je vois la personne, je me dis « bon, celle-là, envoyée par Pôle-Emploi, elle n'a pas le permis, elle sait tout juste écrire, quand je vois les fautes qu'elle fait... ». Enfin, voilà quoi. C'est pas possible pour nous. C'est pas possible. Donc, une personne comme ça, qui n'a pas de permis ni rien, pour moi, c'est pas possible. On a un secteur assez grand, et donc, chaque fois, entre les villages, il y a à peu près 10km, et donc il faut aller d'un village à l'autre, quoi. Bon, les frais de déplacement sont payés, hein, pas de soucis de ce côté-là. Et même le temps de déplacement est payé. Mais sans permis c'est pas possible. (MS-16)

Alors, sans faire de délit de faciès, mais nous, je dirais que l'aspect physique, déjà, au premier contact, au premier bonjour, est important, parce qu'il faut quand même qu'elles aient un minima... Je demande pas une robe de soirée, bien entendu, pour ce métier là, mais un minima, quand même. Être propres sur elles, d'accord ? Être habillées de manière correcte. Alors, correcte ne veut rien dire, bien entendu, hein, mais... Voilà. Toujours dans l'objectif où elles vont aller chez des bénéficiaires qui peuvent parfois être un peu distants, effrayés, donc je voudrais pas... Je sais pas... Une tenue qui n'est pas, à mon avis... A minima, correcte.

Vous pouvez me donner des exemples ? Par exemple, la dernière personne qui s'est présentée à vous, et que avez décidé de ne pas rappeler ?

… Si vous voulez, quand une personne, sur elle, montre clairement, consciemment ou inconsciemment, qu'elle ne prend pas soin d'elle... Déjà, quelqu'un qui va arriver avec un pull tout tâché, avec des cheveux pas lavés... Enfin, j'en suis là, hein, honnêtement. Je vais estimer que... Comment peut-elle être efficace sur le terrain pour entretenir un logement si elle n'arrive pas à s'entretenir elle-même ? Enfin, je prends des raccourcis, mais on en est là, hein, sur les personnes que je reçois. C'est un milieu où elles pensent pouvoir travailler quels que soient leurs profils professionnels, quelle que soit leur expérience... Mais non. Non, c'est quand même un milieu difficile, un métier d'aide à la personne, un métier de soutien, un métier de présence auprès de personnes parfois âgées et en difficulté, parfois fragilisées, donc il faut que les intervenantes puissent être, à minima, correctes. Voilà. Je ne demande pas de choses extraordinaires… (MS-17)

Le faible niveau de qualification exigé des aides à domicile n'exclut pas pour autant la vérification d'un certain nombre de caractéristiques. La présentation de soi, la mobilité et la compréhension du travail et de ses conditions d'activité constituent les critères de recrutement. Le critère de

l'expérience apparaît central dans ce processus, dans la mesure où cela permet aux recruteurs d'objectiver la compréhension du métier par les candidates, ainsi que de leur capacité à répondre aux besoins des destinataires. Il s'agit aussi de vérifier les disponibilités de la candidate pour s'assurer qu'elle pourra répondre aux besoins de la structure. Cette étape est parfois questionnée dès la prise de contacts téléphoniques afin d'écarter les candidates qui ne pourraient pas répondre aux besoins d'interventions. Néanmoins, concernant la disponibilité, encore une fois, le haut niveau de demande et la flexibilité horaire permise par la modulation donnent au recruteur une marge de manœuvre pour trouver des interventions sur lesquelles positionner une candidate pressentie comme une « bonne » candidate :

> *Et donc, quand vous faites des entretiens pour des remplacements, donc là où il faut quand même aller très vite, qu'est-ce que vous allez chercher à tester en priorité dans un espace-temps aussi réduit qu'est l'entretien ?*
>
> C'est l'expérience. On acte sur ses expériences, ce que la personne est capable de faire, ses appréhensions, ses envies de voir d'autres populations... Parce qu'il y a des personnes qui ont beaucoup travaillé avec des personnes âgées, et qui n'ont jamais travaillé avec des personnes handicapées, ou qui n'ont travaillé que très peu avec des personnes handicapées, moteurs ou mentaux, voilà... Qui disent « moi, j'ai adoré mon expérience avec les personnes qui ont eu Alzheimer », ou quoi... Ben, si la personne est à l'aise, et a envie de déployer, développer ses compétences là-dessus, nous, on peut essayer de la positionner sur des bénéficiaires qui ont ce type de pathologie. (MS-12)

> Nous sommes attentives à leur savoir-faire, sur le terrain, bien entendu. Les expériences qu'elles relatent.(MS-17)

> L'entretien de présélection téléphonique, il est pas hyper complet, puisqu'on rentre dans le technique, etc, dans l'entretien physique. On demande les disponibilités, si la personne est toujours à la recherche d'un emploi, pendant l'entretien téléphonique. (MS-12)

> Après, ce que je reçois, pffff.... Après, je vais pas être méchant avec Pôle-Emploi, parce que je connais bien la référente, mais elle sait très bien qu'elle m'envoie, des fois, des personnes... Là, ce matin, elle m'envoie ça, non... Je vois que c'est pas possible... La personne elle habite Béziers, elle me dit qu'elle n'a pas le permis... Elle me dit « il y a des bus »... Oui mais les bus, qu'est-ce que je fais, moi ? « Vous arrivez le matin à 8h, c'est moi qui vais vous emmener chez les clients ? » C'est pas possible, voilà (MS-16)

Pour résumer, l'objectif pour les recruteurs est de trouver des candidates qui soient non seulement « opérationnelles » en termes de compétences, de mobilité et de disponibilité, mais également au fait du métier et de ses implications physiques et émotionnelles. Les opérations menées pour cela sont la lecture des CV, les pratiques régulières de sessions d'entretien, individuels et / ou collectifs. La multiplication des canaux sert donc la finalité de disposer d'un maximum de candidatures pouvant potentiellement témoigner de ces caractéristiques. Cette multiplication des canaux se justifie notamment par la faible attractivité du secteur qui réduit la portée des annonces émises quasi continuellement :

> On est toujours en cours de recrutement. Pôle-Emploi, parce que je les ai déjà eu au téléphone : « ah non non, les gens sont pas du tout... On a plein de chômeurs, mais les gens sont pas du tout intéressés par votre secteur d'activité, c'est trop rude ». (MS-5)

> Quand je passe une annonce sur Pôle-Emploi ou sur LeBonCoin, si j'ai 4 retours, c'est énorme. Et ça veut pas dire qu'on va jusqu'à l'entretien. (MS-12)

Les pratiques de recrutement démontrent une logique de quantité pour accroitre les possibilités d'y trouver des candidatures acceptables. Cela se justifie aussi par l'hétérogénéité des candidatures

reçues. En effet, le volume de CV transmis n'est pas l'assurance de trouver autant de profils opérationnels que le souhaiteraient les recruteurs. Les emplois réputés non qualifiés génèrent en effet une attractivité de profils parfois très éloignés des attentes du secteur car, bien que les postes n'exigent pas de niveau de qualification arrêtés pour les occuper, tenir un emploi non qualifié n'en demande pas moins certaines habiletés, savoir-faire et compétences (Rose, 2012). La réception régulière de candidatures par de multiples canaux n'occulte donc pas les difficultés de recrutement, elle en est plutôt l'un des symptômes car de nombreuses candidatures apparaissent « hors champ », dénotant une forte méconnaissance des implications physiques, émotionnelles mais aussi horaires, du métier. Le premier indice est ici que les candidats n'ont pas d'expérience dans le secteur. Si certains candidats tentent de défendre leur manque d'expérience dans d'éventuelles lettres de motivation ou en entretien, nous avons à plusieurs reprises entendu l'argument avancé par des candidats selon lequel il faisait le ménage chez eux, ce qui les amenait donc à penser pouvoir le faire en toute circonstance.

> J'ai très très peu de CV, je sais pas, je dois avoir 20% de CV avec de l'expérience en tant qu'aide à domicile... Mais vraiment, quoi. Quand j'ai des offres d'emploi sur de l'aide à domicile, donc, de la catégorie A, où il n'y a pas de diplôme requis, j'ai vraiment de tout. Mais de tout ! Donc ça va être, souvent, des gens qui vont marquer dans leur lettre de motivation, quand il y en a une, que... C'est pas leur domaine, mais vu qu'en ce moment ils font rien, ils peuvent faire ça. Voilà. Parce que c'est vraiment un métier où on pense qu'on peut faire, quoi. « Je fais le ménage à la maison, je suis capable d'aller le faire partout », voilà. C'est à peu près l'image qui ressort de l'aide à domicile. Et du coup, j'ai vraiment tout. J'ai très peu d'étudiants dans le sud du département... Et après, j'ai beaucoup beaucoup de candidats, quand on regarde les CV, qui sont restés dans les entreprises que quelques mois, maximum 1, ou 2 ans, et qui ont fait de tout, quoi. Qui ont vraiment fait de tout. (MS-8)

Une autre difficulté dans la phase de sélection et d'entretien a été régulièrement abordée par les recruteurs : il n'est pas rare que des candidats – spontanés ou positionnés par Pôle emploi –ne donnent pas suite à la prise de contact par les recruteurs. Ce arrêt de l'échange peut se produire dès le premier coup de fil, au moment de l'entretien prévu où la personne ne se présente finalement pas, voire même après l'entretien alors qu'un accord semblait avoir été trouvé.

> Ah oui, mais alors nous, on a de grandes difficultés à recruter. C'est-à-dire que, même quand moi j'organise des entretiens, on a, en toute objectivité, une personne sur 2 qui ne se présente pas.
>
> *Les 2 personnes, d'où elles viennent, déjà ? Quand vous dîtes « une sur 2 », comment vous en arrivez à pouvoir les contacter ? Elles viennent vous voir ?*
>
> Elles font des candidatures spontanées. Nous, on passe des annonces sur LeBonCoin, on passe des annonces, également sur Pôle-Emploi. (…) Maintenant, même si les personnes passent un entretien, ça veut pas dire qu'elles viennent juste après, qu'elles se présentent le 1er jour de travail. On est dans un secteur d'activité qui bouge énormément, et qui n'est pas forcément très fiable. On a une population... Voilà, qui a énormément de concurrence dans ce secteur d'activité, et qui, par conséquent, va au plus favorable. (MS-12)

> *Est-ce que ça arrive souvent que des personnes se présentent à vous, passent plusieurs étapes, jusqu'à l'entretien ; vous les convoquez ensuite pour une des dernières étapes, voire, même, pour une 1ère mission, ou pour signer le contrat mais que ces personnes-là ne viennent plus… Est-ce que ça vous arrive, ce genre de situations là ?*
>
> Oui. Ben, c'est arrivé, encore la semaine dernière, hein. Oui oui, ça arrive, malheureusement, ça arrive... On signe quelqu'un qui nous semble correct, on propose un poste, « oui oui oui », il y a un emballement, et puis... Et puis finalement, la veille, ou le jour même, hein, parfois, le jour même, ça devient dramatique, hein... Parce que, moi, ce que je leur reproche dans ces cas-là, c'est non pas de changer d'avis, encore une fois, chacun est libre, mais par contre, quand il y a un bénéficiaire qui attend en face, non, je ne suis pas d'accord. (MS-17)

À la concurrence sectorielle s'ajoute ainsi les difficultés à trouver les bonnes candidates. Les personnes interrogées nous ont renvoyé l'image de recruteurs confrontés à un tout venant de candidatures, difficilement obtenu grâce à la multiplication des canaux et très hétérogène du point de vue des profils proposés. Dans ce contexte, le recrutement de contrats courts rajoute une

complexité supplémentaire car il s'agit de trouver et s'entendre avec une candidate sur des interventions temporaires et donc compatibles avec ses possibilités d'engagement dans le métier. La complexité tient aussi au statut proposé à la salariée, en particulier comparativement avec celui que connaissent les aides à domicile employées des particuliers en gré à gré. Le passage de ce modèle salarial à celui proposé par les établissements prestataires se heurterait au refus de s'en remettre aux établissements pour organiser leur planning. Ainsi, les aides à domicile en emploi direct apparaissent généralement comme des candidates très difficiles à recruter en CDD ou en CDI. Ceci nous amène au point suivant consacré aux viviers sur lesquels s'appuyer pour pallier aux besoins en contrats courts.

3.2.3.4 La fragilité des viviers

Malgré les besoins dont ils font état, la plupart des responsables d'établissement ont mentionné des difficultés à constituer des viviers stabilisés de candidates opérationnelles et régulièrement disponibles pour des contrats courts. À la différence d'autres sous-secteurs dans lesquels sont émis tout aussi fréquemment des besoins en contrats courts, les recruteurs de l'aide à domicile mettent l'accent sur la fragilité de leurs viviers. La concurrence entre les formats d'offres d'intervention, la faible attractivité du métier et les faibles niveaux de salaires joueraient en effet contre la fidélisation de viviers.

Prenons néanmoins l'exemple le plus structuré vu en entretien. Il s'agit d'une des plus grosses associations prestataires de notre enquête. Située en zone rurale, la croissance de ses effectifs a conduit la fédération à demander à son président à scinder en deux entités son association[89]. La taille de cette structure reflète l'intensité de son activité et donc, proportionnellement, la propension à devoir recourir à des contrats courts. C'est là le seul cas où l'on nous a décrit l'existence d'un véritable vivier de personnes régulièrement mobilisées en contrats courts. En écho à ce que nous avons pu constater dans certains cas de l'hôtellerie, la fidélisation de ces salariées peut être aidée par un positionnement de ces dernières dans une file d'attente vers un CDI, une possibilité là encore relative à l'ampleur de l'équipe titulaire :

> *Donc vous avez environ 20 personnes qui tournent par mois en CDD ?*
>
> C'est ça.
>
> *Et ces 20 personnes, ce sont toujours les mêmes ?*
>
> Ce sont que des remplaçantes, c'est pas pour surcroît de travail. Vous comprenez ? Chaque fois, c'est des remplaçantes.
>
> *Et ce sont toujours les mêmes, mois après mois, ou ça change beaucoup ?*
>
> Alors, autant que possible, je privilégie les mêmes, qui veulent vraiment rester chez nous. Et par exemple, un truc qui se passe : une salariée que j'ai eue depuis quelques temps, et qui est très bien, ce que je fais, quand il y en a une qui part à la retraite, ben, je l'embauche à elle, voilà. Ou, quand il y a des personnes qui sont en invalidité, aussi. Parce qu'on fait des licenciements pour invalidité, quoi, c'est ça... (MS-16)

[89] *Vous me dîtes « mon territoire, c'est 6 villages ». On imagine quelque chose de petit. Pourtant, vous avez 80 salariés…* Ben oui. Mais d'ailleurs, monsieur, je vais vous avouer une chose : comme j'arrive à 80 salariés, la fédération me dit que c'est trop, il faut que je coupe l'association en 2. Faut que j'en fasse 2. *Ah bon, pourquoi ?* Parce que je peux pas, moi, supporter qu'il y ait un comité d'entreprise, qui va me demander, là, et tout... Et je vais avoir encore un peu plus de travail. Mais si ça peut vous rassurer, comme on trouve pas de bénévoles, si on coupe en 2, je serai dans les 2 quand même, alors... [rires]. (MS-16)

Dans ce cas comme dans les quelques autres faisant mention de quelques remplaçantes régulières, le levier principal de fidélisation apparaît être la fréquence des propositions d'interventions :

> *Vous en avez beaucoup, des CV de côté, comme ça, de gens que vous pouvez appeler un peu du jour au lendemain pour des remplacements, ou des choses comme ça ?*
>
> Alors, j'essaie d'en avoir toujours une ou deux sous la main, mais rien ne me dit qu'elle sera disponible hein... C'est moi, si vous voulez, qui ai toujours une ou deux personnes en tête, c'est-à-dire que je pourrais lui proposer, moi, un poste. Son parcours m'a convenu, son profil nous convient... Vous comprenez ? C'est que, voilà, le recrutement pourrait être possible de mon côté. Quand je la rencontre, je n'ai pas de poste, parfois. Mais je la garde en tête parce que c'est un profil qui me convient. Après, j'en ai appelées, des fois, je remontais de CV que j'avais mis de côté, qui me plaisaient énormément, et à qui j'avais clairement dit que si je pouvais proposer un poste, je leur proposerai : elles avaient trouvé ailleurs. Je les rappelle, si elles peuvent, c'est l'occasion pour elles de tenter l'expérience. Sinon, si elles ont un poste ailleurs, je passe mon chemin. Ce serait l'idéal, effectivement, dans ce métier-là, qu'on ait quelqu'un qu'on puisse appeler une fois dans l'année pour dire « ah, j'ai besoin de vous ! », mais on n'a pas. (MS-17)

La fin du précédent verbatim souligne bien l'incertitude partagée par la plupart des employeurs au sujet de leurs recrutements en contrats courts. La circulation des candidates sur le marché semble se partager entre celles en recherche d'appariements plus durables que les contrats courts et les autres qui pourraient éventuellement accepter mais, spécialement lorsqu'elles sont su démontrer leurs qualités à plusieurs employeurs, font l'objet de multiples sollicitations et voient donc leurs disponibilités restreintes. Nous faisons néanmoins face ici aux limites de nos données exclusivement recueillies auprès d'employeurs. Interroger des aides à domicile serait l'occasion d'approfondir leurs propres logiques contractuelles, ce qui devrait certainement être en lien avec leur propre situation économique et la centralité du revenu dégagé par l'aide à domicile dans les ressources du foyer.

L'alimentation d'un potentiel vivier passe par le travail de tri et de sélection parmi les candidatures reçues. Nous avons vu dans les points précédents que cette partie du recrutement était contrainte par la faible assurance de trouver parmi ce tout venant un vivier conséquent de candidatures envisageables. Les CV correspondant sont donc mis de côté, dans l'éventualité que la demande de la structure rencontre une disponibilité de la candidate. Cette pratique démontre des limites certaines pour les recruteurs :

> *Et alors, ça veut dire que vous, sous la main, vous n'avez absolument aucun stock de CV ou quoi que ce soit ?*
>
> Un vivier ? Zéro.
>
> *Vous passez des semaines entières sans recevoir de CV ?*
>
> Tout à fait. Donc les salariées qu'on a, ben... Elles sont surchargées. (MS-5)

> *Et quand vous dîtes « j'ai un vivier » : quelle forme il a, pour vous, ce vivier ?*
>
> Un classeur. C'est ce que je vous disais. Ma CV-thèque, c'est mon classeur. Mais c'est très fragile, d'une semaine à la suivante je ne sais pas si ce sera toujours d'actualité pour la candidate… (MS-12)

Un autre canal pour tenter d'accéder à des candidates potentielles repose alors sur les réseaux personnels des salariées en poste. Mais là encore, cette pratique de recrutement n'est pas présentée sous un jour efficient par les recruteurs. Elle apparaît plutôt fondue comme une tentative parmi d'autres, à la différence de certains sous-secteurs du HCR où nos données nous ont permis de voir un marché plus structuré du point de vue des relations entre les candidats qui se conseillent et s'orientent entre eux vers les entreprises qui recrutent dans leurs corps de métier.

> *Comment ça se passe, pour recruter, comment vous faites ?*
>
> Alors nous, on essaie de jouer sur le bouche-à-oreilles, on en parle aux salariées, pour qu'elles en parlent autour d'elles (…)

Et alors ceux qui viennent chez vous, ils viennent d'où ?

Alors, c'est bouche-à-oreilles de salariées à salariées, ou... Ça peut être n'importe qui... Parce qu'elles tapent peut-être sur internet... Les entreprises d'aide à domicile, elles tombent sur nous, voilà. C'est soit ça, soit le bouche-à-oreilles. Donc, il n'y en a pas énormément beaucoup. (MS-5)

La question du vivier de candidates aux contrats courts recoupe au final les mêmes problématiques que celles pour les autres formes de contrat. Les recruteurs font avec une hétérogénéité des profils de candidates, face à laquelle ils expriment parfois une souplesse de jugement lorsque le besoin émerge à très court terme.

Là, j'ai une candidature, elle travaille déjà dans la coiffure, mais elle a un diplôme, un BEP sanitaire et social, elle nous envoie comme lettre de motivation qu'elle souhaite travailler sur les lundis et mardis... Voilà, on la prend, parce qu'on est en manque de personnel en ce moment. On la prend lundi et mardi prochains (MS-10)

Vous le verrez avec la société aujourd'hui, c'est que les gens veulent du 9h-12h, 14h-17h, et pas plus. Donc, maintenant, de plus en plus, je fais des contrats à la carte. Une salariée qui me dit « moi je ne peux commencer qu'à 10h, et finir à 16h, et je travaille pas le mercredi après-midi ». On prend. Faute de mieux. (MS-5)

3.2.4 Conclusions sur l'aide à domicile

Le recours marqué aux contrats courts dans le sous-secteur de l'aide à domicile est apparu avéré dans notre enquête. Mais l'intensité des besoins ne semble pas s'accompagner ici de leviers qui faciliteraient ces recrutements. Il est en effet difficile à partir de notre enquête de conclure à l'existence de viviers stables et efficients pour les recruteurs de l'aide à domicile. Les entretiens menés ont une logique dominante dénotant un bricolage des ressources humaines à l'appui d'une gestion flexible et pluri-contractuelle. Cette logique viserait à ajuster, semaine après semaine, la capacité des établissements à couvrir l'ensemble des demandes d'intervention structurant leurs plannings. L'usage des contrats courts s'inscrirait dans cette perspective gestionnaire visant à trouver des solutions au cas par cas, avec une très faible capacité des recruteurs à anticiper les variations de leur activité.

L'un des déterminants de cette gestion à court terme serait l'achoppement de temporalités d'interventions hétérogènes (les demandes d'intervention entre quelques jours et plusieurs mois ne cessent de se succéder) qui déstabilisent régulièrement les plannings et l'allocation de la main-d'œuvre entre les multiples contrats passés avec les destinataires. Ce déterminant n'est toutefois pas le seul à expliquer, d'après nous, les usages des contrats courts dans l'aide à domicile. Si les CDD de moins d'un mois peuvent éventuellement servir de rustine temporaire quand les plannings sont chamboulés, il est apparu que leur mobilisation tient en premier lieu des effets sur les équipes de cette instabilité du travail et de ce que cela engendre en termes de conditions de travail.

Plusieurs processus articulés semblent se dégager de nos données. Les conditions de travail et la faible attractivité du secteur influencent et révèlent la fragilité de la main-d'œuvre. Parallèlement, l'instabilité des plannings et l'achoppement des temporalités multiples d'interventions justifient une flexibilité marquée dans la gestion des équipes et de l'organisation des interventions. L'articulation de ces deux processus relatifs aux conditions matérielles de travail et aux temporalités instables aurait alors pour conséquence de faire peser sur les salariées des établissements une injonction à la disponibilité et la flexibilité, du moins pour celles qui parviennent à tenir dans le métier. Les engagements des salariées s'avèrent alors marqués par de régulières vagues d'intensification du travail quotidien, exposant celles-ci à des risques professionnels liés aux dimensions physiques et émotionnelles du travail d'aide à domicile. Les contrats courts interviennent à ce moment-là, utilisés

par les responsables d'établissements pour tenter de trouver des solutions entre la nature des demandes des bénéficiaires, les compétences des personnels et l'ampleur de la flexibilité dont ils peuvent faire preuve en matière de gestion des plannings et d'allocation de leurs ressources humaines. Le choix du contrat court ferait donc écho aux conditions salariales proposées par le secteur : la hausse du recours à des CDD de moins d'un moins dans le sous-secteur de l'aide à domicile nous apparait comme la conséquence du report sur les salariées en CDI d'une intensification de la charge physique, émotionnelle et temporelle qui caractérise leur travail quotidien.

Contrairement à ce que nous avons pu relever dans le HCR, le marché de l'aide à domicile ne donne pas à voir des processus différenciés entre contrats courts et CDI. Si des sollicitations de courtes durées sont émises, la demande est telle que ces dernières ne peuvent contenir le besoin. Les recruteurs privilégient en effet les CDI tout en recourant à des CDD parfois négociés à la demande des candidates.

Ceci nous amène à considérer que, dans le secteur médico-social, l'intense et régulière variation du rapport entre la demande de services et leur capacité d'y répondre place les recruteurs dans une tension continue, exacerbant l'impératif de bricoler des solutions à très court terme. Les ajustements de planning et les contrats courts apparaissent alors comme les premiers leviers dans ce contexte.

4 SYNTHESE DE LA RECHERCHE

4.1 Résultats transversaux

Au terme d'une enquête menée auprès de 60 employeurs ayant eu, pour la plupart, un recours massif et récurrent aux CDD de moins d'un mois, **il ressort que, dans la grande majorité des situations observées, il s'agissait pour eux de répondre à des besoins temporaires de main-d'œuvre**. Mis à part quelques cas singuliers, mais révélateurs de phénomènes à prendre en compte, les contrats de moins d'un mois ne sont pas sciemment utilisés comme dispositif de substitution à des contrats plus longs, voire à des CDI.

L'analyse des motifs de recours a confirmé la répartition différente entre les deux secteurs étudiés telle qu'observée dans les statistiques (Rémy, 2019). Dans le secteur médico-social, le remplacement est le principal motif de conclusion des contrats de moins d'un mois. Dans l'hôtellerie restauration, nous avons observé des motifs de recours différenciés, et parfois pluriels, selon les sous-secteurs étudiés, couvrant l'ensemble des justifications juridiques permettant de conclure un CDD. Les traiteurs concentrent quasi exclusivement leurs embauches sur les CDD d'usage. La restauration traditionnelle et les débits de boisson ont également recours aux CDD d'usage, mais ces établissements ont aussi besoin de répondre à un surcroît d'activité et, parfois, à des remplacements. Les franchises de la restauration rapide mobilisent, selon les cas, le CDD pour surcroît d'activité ou l'emploi saisonnier. Enfin les directeurs d'hôtels recrutent en CDD court pour remplacer un salarié absent ou faire face à un surcroît d'activité.

Nous n'avons donc pas observé de pratiques qui viseraient intentionnellement à remplacer les emplois en CDI par des emplois pourvus au moyen de CDD, ce qui rejoint les analyses réalisées récemment par le CREDOC pour le compte de l'Unédic (Unédic, 2018). Les résultats de notre enquête ne permettent pas de valider l'hypothèse qui voudrait que ces CDD courts se substituent à des embauches en contrats à durée indéterminée (CDI). Toutefois, ces besoins, bien que temporaires, sont apparus suffisamment réguliers et fréquents pour conduire à des enchaînements de contrats courts, parfois articulés à des pratiques de réembauche. Le recours des employeurs aux contrats courts se distingue alors selon son caractère ponctuel ou récurrent. Les différentes focales apportées par les sous-secteurs du HCR et du MS mettent au jour des logiques de l'urgence, particulièrement lorsqu'il s'agit de pallier de fréquentes absences comme c'est le cas dans l'action médico-sociale, l'aide à domicile ou le secteur hôtelier. Ces logiques cohabitent avec d'autres, plus rationalisées et d'anticipation, lorsque les contrats courts sont par avance envisagés sur des périodes précises (les vacances pour les franchises de la restauration rapide) ou bien sur des évènements planifiés dont la tenue repose sur les personnels en contrats courts (les extras mobilisés à chaque prestation chez les traiteurs ou les renforts et personnels complémentaires lors de surcroît d'activité généré par des évènements prévus par les bars ou les restaurants). La nature temporaire des contrats courts gagne à être mise en perspective avec le caractère prévisible du besoin et le cœur d'activité de l'établissement.

Le caractère intensif du recours aux contrats courts est ainsi apparu lié à la récurrence des besoins temporaires, laquelle tient à la nature des activités concernées mais aussi aux modèles organisationnels, voire aux conditions de travail. Le contrat court a été présenté comme la solution privilégiée et systématique par les employeurs dont le besoin recouvre des activités temporaires à la fois incontournables et ne pouvant être réalisées par les salariés permanents. Le cas des traiteurs n'employant pas de brigades permanentes de serveurs, sommeliers, etc. en constitue l'archétype. Le contrat court est également apparu systématique lorsque les absences sont monnaie courante. Ceci est à mettre en lien avec la faible polyvalence des salariés (observée notamment dans certains hôtels) ou le fait que les possibilités de polyvalence interne ont été atteintes comme c'est

particulièrement le cas dans des structures de l'action médico-sociale dont les salariés permanents sont sur-sollicités pour pallier les régulières absences, mises en perspective dans nos entretiens avec la dégradation des conditions de travail. Enfin, l'intensité et la systématicité du recours aux contrats courts sont justifiées par certains employeurs comme la réponse la plus efficace pour faire face à des hausses d'activité prévisibles et régulières : le samedi dans une galerie commerciale, les soirées à thèmes dans des bars, les vacances scolaires dans les fast-foods… Dans ces cas-là, et pour faire face à la fréquence de ces évènements, il n'est pas rare que l'usage des contrats courts s'inscrive dans des stratégies couplant rationalisation de la main-d'œuvre en CDI et embauche de main-d'œuvre complémentaire.

Cependant, nous avons aussi observé que le recours aux contrats courts n'était pas systématiquement choisi par les employeurs face à un besoin temporaire. L'urgence du besoin peut en effet être confrontée par les employeurs à un impératif de compétences, sans l'assurance desquelles un recrutement ne sera pas effectué. Des arbitrages entre disponibilité et qualifications sont restitués par les recruteurs. La mise au jour de ces arbitrages peut appuyer le repérage d'une distribution des pratiques entre les logiques relevant du pôle commercial et celles relevant plutôt du pôle professionnel (Monchatre, 2018). Dans le pôle commercial, l'exigence de disponibilité prime sur celle de qualification, ce qui explique qu'en dernier recours – quand il n'y a pas de vivier mobilisable – un intérimaire pourra être sollicité malgré son surcoût par rapport à un contrat court et l'aléatoire possible de son opérationnalité directe. Ce qui n'est pas le cas dans le pôle professionnel où, lorsqu'une flexibilité interne n'est pas possible pour répondre dans l'urgence à un besoin de main-d'œuvre, la réponse la plus fréquente consistera à absorber la surcharge de travail sans prendre le risque de recruter un candidat dont on n'aura pas l'assurance du savoir-faire. La mise au jour de ce type d'arbitrages en situation de tension sur le travail donne à voir des modes de gestion de la main-d'œuvre hétérogènes. D'un côté, une quête de stabilisation d'un noyau de salariés permanents entouré d'un vivier de collaborateurs récurrents et éprouvés et dont les conditions de travail sont – dans une mesure évidemment variable – un levier de fidélisation pour les employeurs. D'un autre côté, une gestion organisée autour d'une rotation plus importante des effectifs temporaires comme permanents, dont la présence est d'abord fonction d'un ratio volume de travail / effectifs nécessaires pour réaliser des activités à faible exigence de qualification. **De ce point de vue, la primauté de l'exigence de compétences ou de disponibilité constitue une clé de compréhension des opérations de recrutement et donc des arbitrages entre les différentes possibilités de contractualisation possible**.

En plus de la confrontation besoins / motifs, notre enquête a permis d'interroger comment les employeurs font concrètement pour mobiliser les contrats courts. À ce sujet, nous pouvons d'abord souligner que **le rapport à la règle n'est pas homogène**. Tout contrat de travail renvoie à une réglementation précise. Dans le cas des contrats courts, les pratiques sont cadrées par des règles particulières, relatives notamment au motif du recours. De ce point de vue, et comme nous pouvions nous y attendre, les discours des recruteurs étaient généralement empreints de bonne volonté pour respecter le cadre juridique. Néanmoins, **certains contournements sont apparus, parfois justifiés par le besoin d'efficacité, d'autres fois pour des raisons renvoyant directement au modèle de gestion des ressources humaines dans l'établissement**. De là, certains motifs de recours sont jugés inadaptés comme par exemple, invoquer le surcroît d'activité et non pas le remplacement pour mettre plus rapidement un salarié sur le poste. Dans d'autres cas, nous avons eu des récits décrivant des équipes composées de nombreux extras dont le manager établit les plannings en fonction de la règle conventionnelle des 60 jours travaillés par trimestre à ne pas dépasser, pour ne pas s'exposer à l'obligation de leur proposer un passage en CDI. A également été rencontré le cas de contrats d'extra signés chaque semaine avec le même étudiant pour renforcer l'équipe des serveurs lors du jour le plus fréquenté dans le restaurant : dans ce cas le contrat court est préféré au CDI à temps partiel pour des raisons qui semblent avant tout liées à l'évaluation des performances du manager de cet établissement, dont sa capacité à maitriser les effectifs et la masse salariale. Ces quelques exemples, certes isolés dans notre enquête, paraissent soulever des pistes à propos de l'inscription des contrats

courts dans des processus plus généraux de gestion de la main-d'œuvre. S'il est un outil avéré de flexibilité, le CDD court peut apparaître aux yeux de certains employeurs comme une réponse cohérente à des injonctions managériales qui font de leur maitrise du coût de la main-d'œuvre l'un des indicateurs principaux de l'évaluation de leurs compétences à être responsables d'équipe ou d'établissement. Les évolutions structurelles régulièrement mentionnées dans l'action médico-sociale paraissent dessiner un contexte qui irait dans le même sens, point sur lequel nous reviendrons dans les conclusions spécifiques à l'action médico-sociale.

Comprendre comment font les recruteurs pour satisfaire ces besoins nécessite de s'interroger sur l'existence de viviers de candidats aux contrats courts. Il s'est avéré que **la constitution et la gestion de ces viviers constituent une occupation à part entière pour les recruteurs qui y ont recours.** Cela nous a conduits à consacrer une part importante du rapport à ce sujet. Plus fréquents et conséquents en volume seront les appariements en contrats courts à réaliser dans le cadre de l'activité régulière des établissements, et plus ils structureront le travail quotidien des recruteurs : constituer une liste de candidats fiables et réactifs, alimenter cette liste pour étoffer les possibilités d'y puiser mais également pour renouveler le stock quand des candidats en sortent, veiller à fidéliser les membres les plus fiables du vivier en les sollicitant régulièrement.

L'analyse de sous-secteurs différents par leurs activités, leur type d'organisation et leur structure de main-d'œuvre a été l'occasion de fournir des éclairages sur des usages contrastés en matière de gestion de ces viviers de candidats en contrats courts. Il en ressort que **si l'intensité du recours aux contrats courts est effectivement favorisée par la capacité à s'appuyer sur un vivier fourni de candidats fiables, cette capacité peut cependant être entravée par plusieurs contraintes** que sont : les disparités territoriales (désertification des zones rurales en particulier), la faible attractivité de certains métiers (entrainant un turn-over au sein même des viviers de candidats aux contrats courts), l'irrégularité des sollicitations en direction du vivier (tous les établissements ne sont pas conduits à mobiliser chaque semaine des contrats courts), ainsi que la concurrence entre des établissements soucieux de fidéliser les personnels en contrats courts les plus compétents du marché.

L'analyse des activités relatives aux viviers a également fait ressortir une diversité de façons de les gérer et de faire face aux contraintes. Certains recruteurs ont démontré des modes de gestion fortement rationalisés et outillés par des vagues anticipées de nombreux recrutements en contrats courts (cas des franchises de la restauration rapide recrutant de nombreux CDD pour remplacements et surcroît d'activité durant les vacances scolaires). D'autres ont décrit des systèmes relationnels stabilisés avec des viviers éprouvés et reconnus comme fiables (cas des traiteurs). Plus les tâches dévolues aux salariés en contrats courts sont centrales dans la réalisation des activités de l'établissement et plus la gestion du vivier exige l'absence d'incertitudes, afin de prévenir tout risque de pénurie de candidats. Nous pouvons par exemple opposer les traiteurs qui, sans serveurs, ne peuvent assurer leurs prestations, aux restaurateurs indépendants positionnés sur une compétitivité qualité (Unédic, 2018) et qui préfèrent ne pas recruter et absorber en interne le surcroît d'activité plutôt que de se risquer à embaucher une personne potentiellement incompétente.

Le risque d'épuisement du vivier est apparu plus probable et donc source d'incertitude dans les territoires ruraux. La gestion quotidienne des viviers y est plus contrainte par la rareté des candidats et des compétences, d'autant plus que ces dernières font l'objet de concurrence entre les établissements voisins du même secteur d'activité. Si, en ville, les viviers parviennent à se renouveler à la faveur de dynamiques démographiques et de la plus forte concentration d'activités pouvant attirer de nouveaux candidats, l'enjeu de fidélisation des viviers dans les zones rurales est beaucoup plus tendu. Les organisations décrites par les enquêtés démontrent alors une vulnérabilité parfois très forte lorsque va survenir un besoin de recruter en contrat court. L'instabilité et la fragilité des viviers dans les structures rurales de l'action médico-sociale obligent à des apprentissages sur le tas pour les recruteurs qui mobilisent le contrat court pour répondre à des problématiques inscrites dans des ordres temporels multiples : remplacement prévu de longue date, absence de dernière minute, déplacement temporaire d'un groupe en raison d'un sous-effectif d'encadrants, etc.

En outre, la gestion des viviers est apparue liée à l'inscription des établissements dans des réseaux professionnels et territoriaux, des liens tissés avec, par exemple, les établissements de formation à proximité, ou encore le capital d'autochtonie dans les zones rurales. **Le vivier est apparu comme une ressource incontournable pour nombre d'établissements, à la fois signe et support d'une activité soutenue, comme il a pu à l'inverse s'avérer révélateur de l'isolement non seulement dans le territoire mais également dans le secteur d'activité**. La thématique des viviers de candidats aux contrats courts nous semble donc fournir une piste pertinente pour appréhender comment l'inscription relationnelle d'un responsable d'établissement peut être un facteur de la dynamique de gestion de son activité.

Les candidats les plus fréquemment sollicités en contrats courts peuvent appartenir à la catégorie des « permittents ». Nous avions à ce sujet formulé l'hypothèse selon laquelle une présence notable de ces derniers soutiendrait un usage intensif de contrats courts. **Notre enquête a permis de révéler plusieurs visages du phénomène de la permittence.** Bien entendu, ce sont là des résultats partiels obtenus à partir de propos d'un corpus non représentatif d'employeurs. Ils demandent également à être mis en perspective avec des enquêtes menées auprès des salariés en contrats courts.

Dans notre enquête, ces permittents sont d'abord les « extras de métiers » dans le HCR, en particulier chez les traiteurs où la fréquence de sollicitations et la pluriactivité peuvent soutenir un niveau de vie suffisant pour ne signer que des contrats courts, sans passer systématiquement par la case du chômage. Ce sont ensuite des personnels de ménage dans les hôtels ou dans l'aide à domicile pour lesquels les employeurs ont fait part de refus d'embauche en CDI au profit d'une articulation de contrats courts et d'allocations ou de primes d'activité. Nous observons là deux visages tout à fait différents du point de vue des carrières et des parcours sociaux des personnes. La combinaison des salaires et des allocations donne également à penser que les réalités peuvent être tout à fait contrastées : ressource principale du foyer du travailleur pour les premiers, ou apport ponctuel articulé à d'autres sources de rémunération ne relevant pas nécessairement du secteur pour les seconds. Les extras de métiers dans le HCR sont en effet mobilisés à haute fréquence par les employeurs interrogés, lesquels reconnaissent aussi que ces professionnels qualifiés se partagent la plupart du temps entre plusieurs établissements qui les sollicitent. Dans le cas des femmes de chambre et des aides à domicile, les périodes de travail en contrats courts semblent plus discontinues, laissant donc en suspens des questions à propos d'autres formes d'activité entre deux contrats courts. Nos données limitent les possibilités interprétatives à ce niveau-là, néanmoins les faibles niveaux de rémunération associés aux métiers du ménage et de l'aide à domicile, ainsi que la quasi impossibilité de progression dans le secteur, étayent plutôt l'hypothèse d'engagements volontairement limités en raison de la dureté des conditions de travail ou des nécessités de la vie familiale. Cette hypothèse se trouve par ailleurs appuyée par la constance des besoins de main-d'œuvre pour ces métiers, en particulier dans l'aide à domicile où la demande d'interventions se maintient à un haut niveau depuis des années.

La permittence pose aussi la question d'éventuels rapports sociaux spécifiques entre employeurs et salariés. De ce point de vue, notre enquête semble confirmer que **les salariés en contrats courts sont pris dans des rapports sociaux différenciés selon les secteurs, selon la tension sur les besoins des recruteurs et selon le niveau de qualification recherché chez les candidats.** Intuitivement, on aurait pu penser que les postes requérant le moins de qualification et d'expérience seraient ceux pour lesquels les rapports sociaux démontrent le moins de marges de manœuvre pour les candidats. Or, dans les situations de fortes tensions sur le recrutement et de difficultés à fidéliser un vivier de candidats, nos entretiens nous ont conduits à relativiser ce phénomène. En effet, le recours aux contrats courts est parfois apparu comme une pratique qui s'impose aux recruteurs, faute de réussir des appariements en CDI. Ces situations dans lesquelles un besoin urgent et incompressible est émis sur un marché local de l'emploi très tendu apparaissent favorables à la redéfinition de rapports sociaux entre des employeurs et des candidats par ailleurs fragilisés sur le marché. Certes, cette

redéfinition n'emporte pas avec elle de profondes modifications des situations économiques des salariés en contrats courts, mais elle présente l'intérêt de mettre en lumière certains profils qui parviennent à se ménager de discrets et limités espaces à l'intérieur des rapports sociaux entretenus avec les employeurs.

Lorsque les profils recherchés régulièrement pour intervenir en contrats courts doivent être porteurs de qualification, comme dans le cas de l'action médico-sociale, les rapports sociaux apparaissent moins structurés par une division secteur / hors secteur, comme nous avons pu le voir dans ce rapport à propos de métiers peu ou pas qualifiés, lorsque le spectre des candidats possibles dépassait les frontières du secteur ou de la profession. Ici encore, la tension sur les effectifs et la fragilité des viviers induisent des pratiques de fidélisation pour ne pas perdre le bénéfice d'avoir à portée de téléphone un « bon » élément qui pourra mettre ses compétences à contribution lorsqu'un besoin urgent se ressentira. Néanmoins, nos analyses dans ce sous-secteur particulier ont aussi mis en évidence les conséquences organisationnelles induites par la multiplication des personnels en contrats courts. C'est ce que nous avons observé avec le glissement de qualification exigée, selon lequel des remplaçants sont recrutés sans qu'il y ait pour autant de correspondance entre leur diplôme et la qualification attachée au poste à pourvoir en remplacement. Les effets d'un tel phénomène vont au-delà des rapports sociaux entre employeurs et salariés en contrats courts : ce sont tous les salariés des établissements qui sont pris dans le mouvement, par exemple lorsque les cadres expriment un sentiment de dépréciation de leurs compétences, ou bien la difficile expérience d'un paradoxe qui se noue dans la dissonance entre les fonctions sociales de leur mission non marchande et leur recours à des contrats précaires pour mener à bien cette mission.

4.2 Éléments conclusifs sur le HCR

De manière spécifique au HCR et en complément des résultats transversaux énoncés ci-dessus, le premier résultat mis en exergue est que **les contrats courts constituent un support d'ajustement temporaire au service d'une flexibilité de la main-d'œuvre et non pas de substitution au travail des salariés permanents**. **Globalement, dans le HCR, le contrat court intervient comme appoint au travail des salariés permanents dans le but de faire face à des variations programmées ou soudaines de l'activité.** Précisons d'emblée que ce résultat ne saurait être généralisé. Car derrière le temporaire, le conjoncturel ou l'extraordinaire peuvent se dissimuler des contrats courts instrumentalisés pour faire face à des besoins en réalité permanents et durables tels que ceux observés dans un bar dont l'équipe est quasi intégralement constituée d' extra.

Cet ajustement temporaire tient en premier lieu à la nature de l'activité de la structure et à la récurrence de besoins de qualifications que ne possèdent pas les salariés permanents. Par leur activité quotidienne, les services de traiteurs sont l'incarnation la plus poussée de ce phénomène : les permanents assurent en continu le travail d'organisation et de logistique pour des évènements ponctuels dont seul le temps de la mise en œuvre exigera la présence de certaines compétences. Petites et grosses entreprises de ce sous-secteur démontrent la même organisation autour d'une division du travail entre planification amont et concrétisation des prestations. La principale variation induite par la taille de la structure tient à la part de permanents mobilisés sur les lieux des évènements. De même, c'est la tenue d'évènements (concerts, etc.) dans certains bars et restaurants qui justifie le recours aux contrats courts, pour assurer des fonctions à la fois relatives aux animations mais aussi au surcroît d'activité engendré. Les recours aux contrats courts découlent alors des stratégies commerciales de ces établissements qui intègrent de façon plus ou moins régulière ces évènements dans leur agenda : appoint exceptionnel pour les uns (fêtes locales, animations à rythme aléatoire, etc.) ou pratique régulière pour les autres en vue d'une identification spécifique par la clientèle (soirées à thèmes pluri-hebdomadaires, partenariats commerciaux et privatisation partielle des locaux fréquents, etc.).

L'ajustement de la main-d'œuvre par le recours aux contrats courts tient également aux variations saisonnières du volume de travail. Typiquement, l'élargissement d'une terrasse en période estivale implique chez des restaurateurs ou des cafetiers d'augmenter leur équipe sur les plages horaires les plus fréquentées. Ce principe d'accroissement « saisonnier » de la masse salariale s'applique également aux chaines de restauration rapide durant la plupart des vacances scolaires, des périodes marquées par une hausse de l'activité, phénomène par ailleurs exacerbé pour les établissements localisés en zone touristique. Le contrat court est donc un levier d'extension temporaire de la main-d'œuvre visant à ajuster les capacités productives à des objectifs de performance économique préalablement définis. Toutefois, cet aspect rationnel et anticipé n'épuise pas toutes les situations liées aux variations saisonnières justifiant un recours aux contrats courts. L'hôtellerie est un autre sous-secteur concerné par ces variations saisonnières. Les contrats courts y sont sollicités principalement pour réaliser le travail de nettoyage des chambres, dont le volume est corrélé aux variations de l'activité. À propos des hôtels, il est notable que les situations de déséquilibre entre le nombre de chambres à faire et le personnel disponible demandent à être résolues de plus en plus rapidement sous l'effet de la généralisation des réservations via des plateformes numériques, ces dernières offrant la possibilité de réserver à la dernière minute ce qui, du côté des hôteliers, réduit fortement les délais pour planifier les emplois du temps. Dans ces cas-là, et à la condition d'avoir un vivier disponible de candidats, les contrats courts apparaissent comme la solution la plus efficace, notamment par rapport au recours à l'intérim qui implique une chaine relationnelle plus longue avant que la main-d'œuvre complémentaire recherchée ne puisse être mobilisée. Dans le cadre d'ajustements saisonniers, l'usage des contrats courts interroge ainsi les possibilités d'anticipation des employeurs, des possibilités pouvant être contraintes par des contingences externes ou par l'inégal accès à un tissu relationnel fiable.

L'appui sur les contrats courts en vue d'un ajustement de la main-d'œuvre se heurte enfin à l'exigence de qualification qui, dans le HCR, est apparue comme l'une des variables clé pour comprendre les usages de la part des employeurs. Le cas des petits restaurateurs indépendants relevant du pôle professionnel suivant la partition de Sylvie Monchatre (2018) illustre bien cette mobilisation des contrats courts sous conditions plutôt que systématique. Dans ces établissements aux équipes souvent restreintes et donc rapidement confrontés à une potentielle mise en tension, le contrat court est utilisé comme une réponse à court terme dans le but de soulager, sur un ou quelques services, la tension générée par les absences de permanents. Mais cette réponse n'est pas apparue comme un réflexe immédiat de la part des responsables de ces établissements, le premier réflexe étant d'abord de rechercher une solution interne (heures supplémentaires, échanges d'horaires) auprès de salariés qui sont donc formés, éprouvés en situation et qui connaissent l'établissement. C'est alors en cas d'impossible solution interne qu'un appui extérieur sera recherché, mais à la condition de satisfaire à un niveau de compétences sinon déjà éprouvé par le recruteur, du moins objectivé par des relations professionnelles de confiance. Il serait donc hâtif d'étendre à l'ensemble du HCR la croyance selon laquelle le contrat court est une réponse systématique pour combler un besoin de main-d'œuvre imprévu. En particulier dans les petits établissements indépendants du pôle professionnel, le contrat court est au contraire mobilisé de façon contrainte, en dernier recours et sans que ne soit totalement évacuée toute considération de compétences ce qui limite l'étendue du vivier disponible, notamment en raison de la concurrence entre les établissements.

Dans la continuité de cette exigence de qualification distinctive de pratiques, notre enquête auprès de responsables d'établissements de divers sous-secteurs du HCR a permis de **repérer des logiques de recours aux contrats courts inscrites dans les stratégies et modèles de gestion des établissements**. Nous synthétisons ci-dessous cinq modes de gestion typiques d'établissement – un

pour chaque sous-secteur – d'après les tendances qui nous sont apparues les plus récurrentes et représentatives des environnements productifs observés[90].

Dans la restauration rapide d'abord, les « gros » établissements franchisés rattachés à des chaînes commerciales démontrent un usage très procédurier en anticipé. La gestion de la main-d'œuvre, permanente comme temporaire, y est apparue fortement rationalisée et déterminée quantitativement par des objectifs de résultats fixés par les centres de décision sur la base d'importants volumes d'activités agrégés entre les différents établissements et de politiques promotionnelles à l'échelle des chaînes .Il n'y a ici pas de place pour l'improvisation en matière de GRH car cette organisation planifiée par objectifs fixe, des mois à l'avance, les variations prévues d'une activité caractérisée par d'importants volumes et nécessitant des équipes conséquentes alimentées continuellement par des une conjugaison de dispositifs de recrutements.

Dans les hôtels ensuite, l'étude des contrats courts fait ressortir un appui sur la disponibilité de candidates fragilisées sur le marché pour répondre à des besoins de dernière minute sur des postes non qualifiés faisant l'objet de réduction des coûts. La fréquence de ces remplacements et la fragilisation qu'elle peut induire fait alors émerger chez certains l'hypothèse de sous-traiter le travail de ménage aux contrats courts. Les pratiques de GRH apparaissent impactées par une réduction des temporalités dans le travail d'organisation. Dans certains établissements le développement de la polyvalence des permanents semble une solution pour faciliter les solutions en interne, mais pour d'autres établissements – en particulier dans des territoires ruraux – le recours aux contrats courts met en exergue des difficultés générales à recruter et fidéliser une main-d'œuvre sur des postes aux conditions de travail difficiles et faiblement rémunérés.

Parmi les traiteurs, l'étude des contrats courts met en avant une forte division entre les permanents intégrés à l'organisation et les contrats courts sollicités uniquement sur les temps des prestations. Ce sous-secteur, par la nature de ses activités, est fortement dépendant de la forme juridique des contrats courts qui permet de déployer momentanément une main-d'œuvre adaptée aux prestations. La gestion observée y est organisée autour de cette capacité de déploiement, qui va donc définir les types d'évènements que pourront prétendre assurer les entreprises de traiteurs. L'alimentation continue d'un vivier stable apparaît logiquement comme une préoccupation au cœur du travail de planification assuré par les permanents. Ceci est notamment rendu saillant par l'enjeu fort que constitue la fidélisation et la réembauche des bons éléments. Ainsi, au moment de l'enquête, il n'est pas étonnant que certains débats publics au sujet de la taxation des contrats courts, prenaient pour exemple le cas des traiteurs organisateurs de réceptions pour en appeler à un traitement spécifique de ces derniers, le coût des extras étant un poste conséquent de la facture finale des prestations[91].

En ce qui concerne les bars, l'usage des contrats courts renvoie au positionnement marchand des établissements, en termes de volume et de qualité de l'offre notamment, ainsi qu'à l'identité des équipes qui se distribue entre deux pôles, l'un majoritairement composé d'étudiants et connaissant un régulier *turn-over*, l'autre formé autour de gens du métier appelés à rester durablement dans les équipes. Quand le positionnement marchand tend vers des offres tournées vers une attractivité la plus large possible de la clientèle, les équipes sont amenées à croître relativement au volume d'activité. De là des modes de GRH fondés sur un impératif de maitrise des coûts de main-d'œuvre, au service desquels le contrat court apparait comme un instrument régulièrement mobilisé, parfois

90 Voir également en annexes le « Tableau des métiers et motifs de recours observés par secteur ».

91 Par exemple, en aval de multiples prises de parole de la part d'associations professionnelles du secteur, voir la proposition d'amendement n°II-2271 au projet de loi des finances 2020 qui visait à « exempter de la taxe forfaitaire de 10 € instaurée par l'article 51 du projet de loi de finances pour 2020 les contrats à durée déterminée d'usage ». Cette proposition a été rejetée par l'Assemblée Nationale le 7 novembre 2019. (Source : www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/amendements/2272C/AN/2271).

même autant que possible… quitte à jouer avec les règles en vigueur, par exemple la surveillance du nombre de jours travaillés dans le trimestre afin de prévenir un dépassement source de possible demande de requalification du contrat. À l'inverse, quand le positionnement marchand dénote plutôt une stratégie de segmentation concentrée sur une offre spécialisée, mais aussi lorsque les caractéristiques démographiques du territoire d'implantation limitent rapidement le volume d'activité maximal, les pratiques de GRH observées substituent des enjeux de stabilité et de professionnalisme à ceux de flexibilité et de disponibilité des candidats plutôt repérés dans les configurations précédemment décrites. De même que dans le cas des restaurateurs indépendants le contrat court apparaît, dans ces établissements gérés par des « gens du métier », comme un outil ponctuel mobilisé pour atténuer de potentielles tensions sur les équipes face à des situations prévues (événement) ou non (absence pour maladie…). En outre, les rapports entre employeurs, salariés permanents et salariés en contrats courts apparaissent différenciés selon les logiques d'usage des CDD de moins d'un mois. Dans le cas d'établissements relevant du pôle professionnel, les rapports salariaux semblent négociés sur la base d'une communauté d'appartenance, favorisant la valorisation de l'expérience et de la compétence des candidats. Dans les établissements relevant plutôt du pôle commercial, les rapports salariaux se construisent surtout autour de l'ajustement temporel que la disponibilité des candidats permet d'offrir à l'enjeu de flexibilité. Le turn-over des salariés y est régulier, les équipes comptent dans leurs rangs nombre de membres présents pour une durée limitée (temps des études…).

Le tableau ci-dessous permet de synthétiser nos résultats en une série de critères dont la combinaison donne à voir un positionnement au sein de la partition entre pôles commercial et professionnel de Sylvie Monchatre (2018). Cette présentation idéal-typique n'a pas la prétention de faire état de l'ensemble des situations possibles dans le HCR, elle vise en revanche à synthétiser les informations les plus parlantes pour comprendre les différentes logiques d'usage des contrats courts dans la partie de notre enquête au sein du secteur du HCR.

	Pôle commercial	Pôle professionnel
Forme typique d'organisation	Établissement de chaine / Positionnement entrée de gamme	Établissement indépendant / Convention de qualité
Canaux mobilisés	Multiplication de canaux hétérogènes	Réseaux professionnels éprouvés
Critère principal de recrutement	Disponibilité	Compétence
Profil professionnel	Débutant, adaptable	Spécialisation
Temporalités du candidat	Séquence intermédiaire	Carrière
Rapport salarial	-	+
Type de recours	Fréquent à intense	Occasionnel / Dernier recours

Pour conclure, notre enquête révèle que le recours aux contrats courts est une pratique traditionnellement inscrite dans le secteur. Nos données ne soutiennent pas non plus l'idée de profonds changements dans les logiques d'usage de la part des employeurs au cours des dernières années. Cependant, **les contrats courts sont aussi apparus comme une réponse quasi automatique aux évolutions du secteur** : renforcement d'une concurrence marchande fortement ressentie ; volatilité de la demande et exigences des clients de plus en plus pesante ; termes raccourcis des échanges marchands (plateforme de réservation, etc.) ; pression à la performance reportée sur les

salariés, de fait plus exposés à des formes de pénibilité et se traduisant par des arrêts maladie et/ou du turn-over. Ces multiples tendances sectorielles convergent dans le sens d'une fragilisation des conditions de travail et d'un report sur les pratiques de GRH des contraintes de coûts de plus en plus tendues, face auxquelles le contrat court constitue une réponse possible pour abaisser momentanément la tension, voire pour redéfinir des stratégies de GRH en réponse à ces contraintes sur les activités.

4.3 Éléments conclusifs sur MS

4.3.1 Dans l'action sociale et médico-sociale

L'enquête conduite auprès des personnels (dirigeants, cadres intermédiaires) recruteurs a permis d'établir des distinctions significatives relatives à la particularité du secteur social et médico-social, en ce qui concerne les motifs de recours au contrat court (remplacement de salariés absents essentiellement ici), le caractère intensif de leur usage, ou bien encore la nature des besoins auxquels ils répondent. Ces différents résultats ont imposé de porter le regard sur les conditions propres à ce champ d'activité, que ce soit du point de vue organisationnel, ou institutionnel à partir des missions de service public qui le structurent.

L'analyse menée met en perspective tout d'abord la nature du rapport entre les usages des contrats courts et **les conditions globales d'ordre structurel et conjoncturel** qui pèsent sur l'activité dans ce secteur. L'examen de ces conditions, d'ordre multifactoriel, a révélé la complexité systémique en jeu dans les organisations, en termes de missions, de dispositifs, de budgets, de compétences. Il a conduit à questionner tout à la fois le contexte juridique sur lesquels reposent les différents dispositifs d'intervention et les statuts des établissements (public, privé notamment), les statuts des professionnels œuvrant dans ces établissements, leurs profils (âge, sexe, parcours professionnel, etc.), les dynamiques structurantes de l'emploi, la professionnalisation des métiers du social et du médico-social dans ces secteurs, la réalité des modes de prises en charge des différents publics.

Ces conditions sont dynamiques, elles relèvent de transformations conséquentes à la fois d'ordre organisationnel et institutionnel, s'exerçant depuis une vingtaine d'années dans le champ. Elles impliquent une recomposition des filières de prise en charge des publics, se traduisent par l'obligation accrue de l'utilisation du renfort d'activité, un problème grandissant d'adéquation entre compétences professionnelles et public pris en charge, ou bien encore une surcharge du travail pour les salariés de certains établissements. Ces transformations impliquent également une évolution des statuts professionnels et de la division du travail dans le champ, en corollaire du développement d'un modèle dit du « new public management » qui contribue à redéfinir une manière de penser la professionnalisation dans ces métiers (Saint-Martin, 2018).

L'analyse menée sur les pratiques des recruteurs a permis la mise en perspective, dans le secteur social et médico-social, **d'une organisation particulière, reposant sur des procédures rodées et plus ou moins formalisées selon les secteurs d'activité.** Les résultats montrent ainsi que ces procédures, qui organisent les modes de réponses pratiques des cadres recruteurs en matière de recrutement, dépendent du ressort d'adaptation des cadres dirigeants et recruteurs aux conditions données. Cette adaptation s'exprimera dans la mobilisation des ressources et savoir-faire expérientiels professionnels, par une connaissance de l'organisation et l'expérimentation de modes de management spécifiques.

Les résultats montrent que ce dispositif organisé de recrutement repose sur l'entretien permanent d'un vivier, et qu'il se définit comme ressource essentielle dans le processus de recrutement des remplaçants en contrats courts. Par la même le recours aux agences intérimaires ou des services de Pôle emploi n'est pas ici considéré comme un outil fiable ou pérenne de recrutement. Selon les cadres recruteurs, en effet, ils ne peuvent soutenir les exigences spécifiques qui s'imposent dans le recrutement de candidats. Dans le prolongement de ces résultats, quelques constats intéressants ont pu être établis à ce niveau, qui concernent le poids des conditions et les enjeux liés au choix d'un candidat dans ces métiers. Les arguments évoqués à ce propos font état le plus souvent des exigences propres au travail relationnel dans ces métiers et leurs risques associés. Les conditions dans lesquelles s'effectuent l'évaluation d'un candidat (plus ou moins « en urgence ») sont en effet susceptibles de générer des situations à risques : auprès du public accueilli (relativement à la nature de leurs problématiques et les compétences techniques que cela suppose en matière d'encadrement), pour le salarié remplaçant (risque associé au travail émotionnel qu'il sera ou non capable de prendre en charge), mais également pour l'ensemble de l'équipe de travail dans la gestion des charges de travail supplémentaires occasionnées. Le savoir-faire, l'expérience du cadre y sont donc là particulièrement sollicités. Ce n'est qu'en dernier recours que l'on fera appel aux agences de travail temporaire.

Le maintien et la gestion d'un vivier impliquent toutes sortes d'exigences, d'organisation et de sécurisation qui relève d'un véritable « travail d'organisation » (De Terssac, 2002). Ce travail contribue, dans chacun des lieux observés et en fonction des ressources à disposition, à en dessiner les contours et configurations organisationnelles spécifiques. L'analyse a montré de quelle manière ici. Il oblige également à effectuer un travail de « fidélisation » des viviers afin d'obtenir une garantie de présence de personnels remplaçants ; il s'agit là d'un enjeu induit par les contraintes juridiques d'encadrement des publics, les risques de tensions que pourraient créer les situations de turn-over dans la gestion organisationnelle des équipes et sur les conditions de travail. Cela impliquera concrètement de former et accompagner l'intégration du remplaçant dans le collectif de travail, de participer à l'amélioration des conditions du remplacement par différents moyens, comme par exemple le renouvellement successif des contrats, ou garantir une cohérence de la temporalité du remplacement sur la durée.

Les viviers sont instables. Les résultats ont mis à jour des facteurs d'instabilité et leur expression concrète du point de vue organisationnel et de gestion salariale. Ils ont permis également de mesurer l'impact qualitatif du territoire et de sa dynamique (urbaine ou rurale) sur les processus de recrutement en contrat court. Ils montrent, par exemple, quelles sont les conséquences effectives du recrutement en territoire rural, lorsque le bassin d'emploi est sinistré et de faible attractivité. La pénurie de candidats qui en résulte entrainera l'émergence d'enjeux forts sur l'organisation de la gestion des viviers, traduits notamment dans le développement d'un marché concurrentiel de personnels remplaçants entre établissements par exemple. Cette instabilité joue également comme révélateur des réalités et conditions de vie dans ces territoires. Ainsi, la gestion de l'absentéisme « répété » de certains salariés titulaires renseigne sur la nature des conditions objectives de vie de certains salariés dans ces structures, Il s'agit pour la plupart d'un choix effectué à défaut dans des postes de faibles qualifications (des exemples en EHPAD), associé à un faible engagement dans le travail. L'accès à l'emploi et le maintien dans l'emploi s'inscrivent fortement dans une logique de gestion de la précarité.

Au-delà des caractéristiques de territoire, cette instabilité informe enfin sur les situations professionnelles liées à l'activité du travail social dans le secteur, en lien avec l'introduction de nouveaux modèles de management et d'organisation qui imposent des règles, normes et valeurs de travail spécifiques. L'absentéisme traduit aussi l'existence d'une pénibilité accrue des conditions de travail pour certains salariés.

Enfin, cette instabilité des viviers révèle quelques exemples probants de formes d'intégration professionnelle dans le champ du social. Les caractéristiques des profils de remplaçants constituent en effet un puissant indicateur révélant le jeu des conditions sociales d'intégration dans l'emploi des salariés recrutés en contrat court. Les résultats mettent en évidence quelques profils pertinents à relier :

- aux parcours de professionnalisation propres au travail social. Aujourd'hui, le remplacement constitue pour nombre d'étudiants sortant de formation un moyen d'intégration professionnelle, ou encore pour des étudiants en formation et recherchant des expériences professionnelles dans des stratégies d'anticipation de leur parcours de professionnalisation (voir étude parcours). Ce qui semble nouveau, ce sont les profils d'étudiants (médecine, universitaires) ;
- aux parcours d'insertion ou d'intégration professionnelle de personnes en situation précaire cherchant un emploi avant tout rémunérateur. Cela concernera plus spécifiquement les établissements recrutant des professionnels de niveau 5 (AES, aide soignants) mais également les établissements recrutant dans des bassins d'emplois sinistrés.

C'est donc bien ici un processus d'institutionnalisation du dispositif de recrutement en CC qui se dessine au travers de procédures formalisées, de modes de gestion rationalisés, de la constitution de viviers comme mode d'organisation central.

L'enquête nous montre là encore **de quelle manière ce processus inscrit au cœur des organisations est susceptible de travailler et transformer les normes d'employabilité.** Ainsi, plusieurs indicateurs ont pu être relevés.

En premier lieu, dans le regard porté sur les processus de sélection des candidats. Que nous disent-ils ? Si la priorité, dans les critères de choix des remplaçants reste le diplôme, on relève très souvent un glissement de la qualification exigée. Il se traduit par un défaut de correspondance entre diplôme et qualification attachée au poste à pourvoir en remplacement. Une mise en équivalence de diplômes a été ainsi mise en place, à l'usage semble-t-il, et ceci dans différents secteurs d'activité, fondée sur l'exigence d'une polyvalence de la fonction (diplômes de moniteur éducateur ou celui d'AES). Dans d'autres situations, ce sont des faisant-fonction ne disposant pas de qualification qui se verront attribuer les postes, en tout cas pour certains types de remplacements (postes à faibles niveaux de qualification en général). Il convient de relever ici que des éléments structurants participent de ces usages spécifiques du contrat court. Cette non correspondance des diplômes dans le remplacement relève en effet, le plus souvent de situations de tensions dans le recrutement : pénurie de candidats liée à une faible attractivité des territoires ; ou à une faible attractivité des certains métiers (de faible qualification notamment).

Autre résultat : s'il est un prérequis, le diplôme ne suffit pas à l'évaluation du candidat et devient même relatif dans certains cadres d'action, où l'on privilégiera l'expérience professionnelle et personnelle, ceci en lien avec les risques associés à ce type de recrutement. Les modalités de prise de fonction qu'elle implique (ponctuelle, fluctuante, sur du court terme) peuvent être génératrices de risques dans le travail qu'il convient d'anticiper en s'assurant des capacités effectives du candidat. Les expériences professionnelles et personnelles permettront de confirmer ou d'infirmer celles-ci. C'est là encore que l'on peut situer également les effets liés à la pénurie de candidats et aux tensions de recrutement créés par cette pénurie qui, en modifiant les conditions d'évaluation des critères attachés aux expériences professionnelles (dans l'urgence, on ne sélectionne plus), vont générer de l'incertitude tant au niveau des pratiques d'accompagnement des publics sur le terrain, que dans la gestion du travail quotidien des équipes.

Associés à cet état de fait, les quelques critères exprimés quant au savoir-être exigé du candidat remplaçant (être motivé, engagé dans le travail, faire preuve de bon sens) permettent de situer plus globalement les niveaux d'exigence et d'enjeux du recrutement : ils sont liés, tout à la fois aux conditions intrinsèques aux pratiques propres à l'intervention sociale (selon accompagnement par l'animation, l'éducatif, les soins) et aux exigences de la relation d'aide ; aux exigences du statut même de remplaçant que définit le caractère ponctuel de son intervention : une nécessaire polyvalence et adaptabilité impliquant certaines caractéristiques dans le « savoir-être professionnel » ; aux enjeux pour le cadre recruteur de maintien d'un vivier qui implique la présence d'un remplaçant stable, « fiable » et de confiance, tout en n'assurant pas de réelle continuité dans le temps (une stabilité dans l'instabilité des statuts).

Le travail de sélection des candidats mis en œuvre lors de l'intégration dans le collectif de travail, exprimera le même type d'exigences. Ce temps effectif (décomposé en plusieurs moments identifiés) permet de tester les compétences techniques et les capacités relatives à la bonne pratique du travail relationnel.

Comme on le voit, dans les processus de production de ces critères de sélection, émergent de nouvelles modalités d'employabilité. Elles sont construites dans et par les pratiques de recrutement et conditionnées par des enjeux spécifiques. C'est ce processus qui semble venir renforcer les nouvelles normes de travail fondées sur la polyvalence et la flexibilisation des pratiques dans les métiers du social.

Enfin, les résultats produits nous informent **sur les modèles de rationalisation de travail qui sous-tendent aujourd'hui la mise en œuvre de ces dispositifs de recrutement, tant du point de vue des conditions que des relations de travail.** Celles-ci s'expriment au travers de différents indicateurs :

Les conditions de travail des cadres recruteurs : Les résultats de notre enquête montrent que la spécificité des réponses apportées en matière de recrutement en contrat court conduit bien souvent à jongler avec la règle. Les cadres recruteurs, dans les prises de responsabilité induites par cette activité, doivent gérer, dans leur travail quotidien, les contraintes et contradictions qui en découlent, entraînant une surcharge de travail et des situations de stress pour certain.e.s. Ces pratiques se construisent autour des enjeux internes à un champ « non marchand » mêlant valeurs éthiques propres à la relation de service et aux missions d'accompagnement, d'aide, de soins, et des formes plus rationnelles à caractère comptable inscrites dans des préoccupations d'efficience et de gestion. Ils en font état dans l'énoncé de leurs conditions de travail.

Le statut effectif des remplaçants : les résultats d'analyse sur les processus pratiques de recrutement permettent de préciser et saisir la nature du statut des remplaçants. En effet, s'il est défini par le cadre juridique, ce statut est également construit dans et par les pratiques de sélection des candidats et les enjeux afférents à la définition d'un « bon candidat ». Cet effet de définition sera traduit notamment par les employeurs dans une injonction à la stabilité pour le remplaçant, celle-ci étant considérée comme critère de recrutement en contrat court. Certains cadres recruteurs jugent par exemple avec suspicion des CV de candidats qui laissent présumer un parcours instable dans l'emploi. Simultanément, ils promeuvent l'idée de « mobilité » professionnelle (érigé ici désormais comme qualité professionnelle). Le candidat doit s'engager à ne pas être dans une volonté de conserver son emploi dans le même établissement mais d'acquérir de l'expérience ailleurs, ceci au vu des contraintes de gestion des viviers.

En creux de ces paradoxes, plus largement, les résultats révèlent la manière dont l'institutionnalisation d'un tel dispositif en contribuant à définir ce statut de remplaçant, transforme les conditions de sélection et d'intégration professionnelle par des effets de mise en concurrence entre les remplaçants eux-mêmes, et plus largement par le renforcement de la flexibilisation déjà amorcée des métiers de l'intervention sociale et du brouillage des compétences entre métiers (glissement des qualifications).

Les conditions de travail des équipes : Dans le processus de recrutement, un travail de collaboration entre le cadre recruteur et les membres de l'équipe s'institue. Pour le cadre en effet, l'équipe de travail « qui joue le jeu » est une ressource essentielle (notamment pour la sélection et l'intégration du remplaçant dans les équipes de travail qui jouent ici un rôle très actif dans le processus d'évaluation mais également d'accompagnement des remplaçants).

Cette collaboration relèvera de l'état des relations de travail dans la structure. Au-delà des conditions de l'interaction dans les équipes, nos résultats indiquent que la charge de travail visible et celle plus invisible que cet état de fait génère (par le travail d'organisation qu'il suppose) peuvent être porteuses d'une conflictualité latente dans les relations de travail (De Terssac et Christian, 2009). Les conditions de travail relèveront donc aussi de ce phénomène de transfert sur les personnels titulaires salariés de la gestion des risques associés au recrutement dans les différents champs d'activité, du renouvellement des modalités de mise en concurrence entre salariés et remplaçants. Toujours sur le registre des relations de travail, nos résultats montrent enfin, que dans un contexte de forte tension en matière de recrutement, les relations de travail hiérarchiques sont susceptibles de s'inverser avec les salariés remplaçants (cas de « rapports atypiques de l'offre et de la demande »), ou bien avec les salariés permanents.

En clair, à l'augmentation des contrats courts, répond un processus d'institutionnalisation du dispositif de recrutement dans le champ, qui va jouer à la fois sur la définition des critères d'employabilité, des rapports sociaux de travail et de rationalisation du travail.

Ce processus questionne tout particulièrement les conditions de gestion des risques associés à l'activité professionnelle dans le champ (à la fois vis à vis des publics et des salariés eux-mêmes). Nos résultats permettent de situer les éléments intervenants, d'ordre organisationnel principalement ici, susceptibles de déstabiliser à la fois les activités et le travail coordonné des équipes. En dégageant quelques mécanismes à l'œuvre, ils conduisent à interroger en cela les modalités de management lié au modèle d'employabilité actuel et leur caractère « d'efficience » effective.

4.3.2 Dans l'aide à domicile

La partie de notre enquête consacrée à l'aide à domicile nous a conduits à mettre en évidence **un important recours aux contrats courts, essentiellement pour des motifs de remplacement et dont l'intensification tiendrait aux complexités de la relation entre offre et demande de services**. L'usage des contrats courts est en effet apparu porté par la croissance continue des demandes d'intervention auprès des particuliers. **Cette croissance impacte les effectifs du secteur mais également l'organisation temporelle du travail dans laquelle le contrat court fait office de « rustine » au service d'un « bricolage » quotidien de la gestion des ressources humaines**.

La hausse de l'activité se traduit en effet par un équilibre de plus en plus difficile à orchestrer dans les plannings des intervenants, entre demandes d'interventions ponctuelles et d'autres de plus long terme. Parallèlement, le temps moyen d'intervention chez les particuliers tendrait à diminuer en raison de demandes de prestations plus courtes, en même temps que la demande connaît une croissance continue. La conséquence est alors une forte discontinuité dans l'organisation des plannings, structurés par une multiplication des interventions de nature et temporalités diverses. Les responsables sont donc confrontés à une problématique quasi-quotidienne de « boucher des trous » dans leurs plannings d'interventions, ce qui les amène à user des contrats courts de façon complémentaire à d'autres dispositifs de GRH au premier rang desquels l'annualisation du temps de travail et la pratique d'avenants réguliers aux contrats de travail. Cependant, ces ajustements annualisés d'horaires, autrefois payés en heures supplémentaires, contribuent désormais à rigidifier des rapports employeurs – employés, l'acceptation de ces variations étant une condition de maintien

de la relation salariale. Nos résultats confirment ainsi d'autres travaux sur la GRH dans le secteur (Trabut, 2014). Un contrepoint sera toutefois apporté dans nos développements ultérieurs.

Il faut à cela ajouter la dimension des conditions de travail : faibles salaires, pénibilité physique et émotionnelle, flexibilité horaire, quasi absence de perspective d'évolution professionnelle (la formation est inopérante à ce niveau). Ces conditions jouent en défaveur de l'attractivité du secteur en même temps qu'elles fragilisent les salariés et oblitèrent leur volonté de s'inscrire durablement dans le métier. Si le secteur est marqué par une hausse des accidents de travail comptabilisés venant objectiver cette fragilisation, on peut s'interroger sur une évolution des postures des salariés plus enclins à connaître, s'approprier et faire valoir leurs droits et donc, notamment, à signaler plus fréquemment les effets connus de conditions de travail délétères. Cette hypothèse est renforcée par plusieurs discours d'employeurs du secteur recueillis. ,Elle recoupe également les dires de plusieurs responsables hôteliers, confirmant ainsi des résultats issus d'autres travaux sur les femmes de chambre, mais également pour d'autres métiers tels que les assistantes maternelles (Cartier, 2015). Ceci permet de compléter ce que nous avons avancé dans le paragraphe précédent à propos de la rigidification de la relation salariale : plusieurs responsables d'établissements ont exprimé des difficultés à « jouer sur les heures » de salariées permanentes, certaines opposant un refus d'augmenter le volume horaire de leur contrat initial, avec l'hypothèse parfois émise mais impossible à vérifier dans le cadre de notre enquête, d'un cumul avec des prestations sociales. Ici encore, **les contrats courts constituent pour les employeurs un levier à court terme, souvent fragile, en vue de maintenir une continuité d'activité**.

Enfin, l'enquête a permis de mettre en lumière **des problématiques de recrutement dans le secteur de l'aide à domicile, tant pour les CDD que pour les CDI**. En lien direct avec l'évolution de la demande de prestation, la consolidation d'équipes est un enjeu constant et les processus de recrutement diffèrent peu selon les types de contrats : les canaux sont multipliés et font largement jouer la proximité relationnelle et territoriale, dans un contexte de forte tension concurrentielle sur ces emplois. Elle se traduit par des pratiques de « débauchages » pouvant fragiliser les concurrents et qui fait également du recrutement un espace de négociation des modalités contractuelles pour des candidates. Ainsi, en répondant à une offre en CDI, celles-ci sollicitent plutôt une embauche en contrat court que les recruteurs acceptent faute de ne pouvoir positionner d'intervenant face aux demandes de prestations en attente. À ce niveau, les établissements privés se focalisent sur le CDI, quand les associations, qui réalisent le plus d'heures dans le secteur (54,3 % des heures en 2016), se déclarent plus souvent contraintes à signer des CDD.

Nos conclusions concernant l'aide à domicile font ainsi du recours aux contrats courts un révélateur de la difficulté de nombreuses structures à contrôler leurs volumes d'activité, entrainant une fragilisation statutaire et physique des salariées.

*

* *

Pour conclure, analyser le recours aux contrats courts à partir de deux ces deux secteurs s'est avéré pertinent et riche d'enseignements. Par leur histoire et le contexte actuel, le HCR et le MS n'abordent absolument pas la problématique du contrat court de la même manière. Inscrit dans la tradition et donnant lieu à des pratiques routinières appuyées sur des réseaux professionnels, le recours aux contrats courts est perçu par les recruteurs du HCR comme incontournable, qu'il s'agisse de remplacement, de besoins saisonniers, d' emplois d'usage ou d'un surcroît d'activité. Cette

variété des motifs est beaucoup plus restreinte dans le MS où le motif de remplacement domine[92]. En descendant au niveau des sous-secteurs du HCR et du MS, sont apparues des pratiques très variées, dont la compréhension appelle à prendre en considération non seulement la nature des besoins mais aussi la situation des organisations et le contexte structurel dans lequel elles évoluent. La crise liée au coronavirus est apparue au moment de mettre un point final à ce rapport. La dimension sanitaire de la crise touche dores et déjà de plein fouet le secteur du MS et la crise économique à venir risque de secouer très fortement le secteur HCR. Il est impossible aujourd'hui de savoir quelles en seront les conséquences à moyen et long terme sur l'usage des contrats courts par ces deux secteurs. Ce rapport permet cependant un état des lieux qui - nous l'espérons - sera utile pour comprendre la manière dont ces secteurs pourraient réagir.

[92] Rappelons que les établissements du secteur ne peuvent recourir au CDD d'usage, qui présente la plus grande flexibilité au niveau des contraintes légales encadrant son utilisation.

5 BIBLIOGRAPHIE

ABDELNOUR S., COLLOVALD A., MATHIEU L., PEROUMAL F., PERRIN É., 2009, « Précarité et luttes collectives : renouvellement, refus de la délégation ou décalages d'expériences militantes ? », *Sociétés contemporaines, n° 74*, 2, p. 73-95.

AMSELLEM-MAINGUY Y., VOISIN S.-G., 2019, « Les filles du coin: enquête sur les jeunes femmes en milieu rural », *Notes et Rapports / Rapport d'étude*, 2019/07, Paris, INJEP.

ANGELOFF T., 1999, « Des miettes d'emploi : temps partiel et pauvreté », *Travail, genre et sociétés, 1*, 1, p. 43-70.

AVRIL C., 2003, « Quel lien entre travail et classe sociale pour les travailleuses du bas de l'échelle ? L'exemple des aides à domicile auprès des personnes âgées dépendantes », *Lien social et Politiques*, 49, p. 147-154.

AVRIL C., 2006, « Le travail des aides à domicile pour personnes âgées : contraintes et savoir-faire », *Le Mouvement Social, no 216*, 3, p. 87-99.

AVRIL C., 2014, *Les aides à domicile: un autre monde populaire*, Paris, La Dispute.

AVRIL C., 2018, « Sous le care, le travail des femmes de milieu populaires. Pour une critique empirique d'une notion à succès », dans MARUANI M. (dir.), *Je travaille, donc je suis: perspectives féministes*, Paris, La Découverte (Recherches), p. 205-216.

BARLET M., MINNI C., 2014, « Entre 2000 et 2012, forte hausse des embauches en contrats temporaires, mais stabilisation de la part des CDI dans l'emploi », *DARES Analyses*, 56.

BEDUWE C., REYNES B., 2017, « Des parcours différenciés par le motif de recours au CDD », dans CALMAND J., COUPPIE T., HENRARD V. (dirs.), *Rendement éducatif, parcours et inégalités dans l'insertion des jeunes, Recueil d'études sur la Génération 2010*, Marseille, CEREQ (CEREQ échanges), p. 283-300.

BEFFY M., FOUGERE D., MAUREL A., 2009, « L'impact du travail salarié des étudiants sur la réussite et la poursuite des études universitaires », *Economie et Statistique, 422*, 1, p. 31-50.

BENARROSH Y., 2000, « Tri des chômeurs:le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi », *Travail et Emploi*, 81, p. 9-26.

BENARROSH Y., 2014, *Les sens du travail: migration, reconversion, chômage*, Rennes, PUR.

BENGHALEM H., 2016, « La majorité des embauches en contrats courts se font chez un ancien employeur », *Éclairages, études et analyses*, 14.

BENTABET E., MICHUN S., TROUVE P., 1999, *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Cereq, Marseille (Études).

BEQUE M., KINGSADA A., MAUROUX A., 2019, « Contraintes physiques et intensité du travail », *Synthèse Stat', DARES*, 24.

BERCHE K., HAGNERE C., VONG M., 2011, « Les déclarations d'embauche entre 2000 et 2010: une évolution marquée par la progression des CDD de moins d'un mois », *Acoss Stat, 143*.

BERGEAT M., REMY V., 2017, « Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés? », *DARES Analyses*, 64.

BERGEAT M., REMY V., 2019, « Les canaux de recrutement ont-ils un effet sur la qualité et le coût des appariements sur le marché du travail français ? », *Revue economique, 70*, 5, p. 717-749.

BESSY C., MARCHAL E., 2009, « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements », *Revue Francaise de Socio-Economie, n° 3*, 1, p. 121-146.

BOLTANSKI L., 1975, « Les usages sociaux de l'automobile : concurrence pour l'espace et

accidents », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, *1*, 2, p. 25-49.

BOZON M., CHAMBOREDON J.-C., 1980, « L'organisation sociale de la chasse en France et la signification de la pratique », *Ethnologie française*, *10*, 1, p. 65-88.

BROCHIER C., 2001, « Des jeunes corvéables », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 3, p. 73-83.

BUNEL C., FRANCOU Q., 2018, « Les aides parentales sources d'inégalités d'accès au permis de conduire », *INJEP Analyses et synthèses*, 13.

BUREAU M.-C., 2019, « Pluriactivité », dans BUREAU M.-C., CORSANI A., GIRAUD O., REY F. (dirs.), *Les zones grises des relations de travail et d'emploi*, Editorial Teseo, Buenos Aires, p. 389-399.

CADIN L., BENDER A.-F., SAINT GINIEZ V. DE, 2003, *Carrières nomades: les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris, Vuibert.

CAHUC P., PROST C., 2015, « Améliorer l'assurance chômage pour limiter l'instabilité de l'emploi », *Notes du conseil danalyse economique*, 5, p. 1-12.

CARBONNIER C., MOREL N., 2018, *Le retour des domestiques*, Paris, Seuil.

CARTIER M., 2015, *Les assistantes maternelles ou la subordination chez soi ? Socio-histoire d'une relation d'emploi depuis 1977 en Loire-Atlantique*, Mémoire d'habilitation à diriger des recherches, Université de Nantes.

CARTRON D., 2003, « Le sociologue pris en sandwich! », *Travail et emploi*, *94*, p. 59-64.

CARTRON D., 2005, « Engagement dans le travail et dans la grève chez McDonald's », dans DENIS J.-M. (dir.), *Le conflit en grève. Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, Paris, La Dispute, p. 251-268.

CASTEL, P., HENAUT, L., MARCHAL, E. (dirs.), 2016, *Faire la concurrence: retour sur un phénomène social et économique*, Paris, Presses des Mines.

CHAÏB S., 2004, « Femmes, migration et marché du travail en France », *Cahiers du CEDREF*, 12, p. 211-237.

CHAUVEL L., 2014, *Le destin des générations: structure sociale et cohortes en France du XXe siècle aux années 2010*, Paris, PUF.

CHAUVEL L., 2016, *La Spirale du déclassement: Essai sur la société des illusions*, Seuil.

COQUARD B., 2019, *Ceux qui restent: Faire sa vie dans les campagnes en déclin*, La Découverte (L'envers des faits).

COQUET B., HEYER É., 2018, « Pour une régulation économique des contrats courts sans contraindre les entreprises, en préservant l'assurance », Sciences Po, OFCE, Sénat.

DE LARQUIER G., MARCHAL E., 2008, « Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements, document de travail Centre d'Etudes pour l'Emploi, 109 », *Documents de travail du CEE*, 109.

DEMOLI Y., 2015, « Carbone et tôle froissée », *Revue française de sociologie*, *56*, 2, p. 223-260.

DEVETTER F.-X., JANY-CATRICE F., RIBAULT T., 2015, *Les services à la personne*, Paris, La Découverte (Repères), 128 p.

DEVETTER F.-X., MESSAOUDI D., 2013, « Les aides à domicile entre flexibilité et incomplétude du rapport salarial: conséquences sur le temps de travail et les conditions d'emploi », *La Revue de l'Ires*, 3, p. 51-76.

DEVETTER F.-X., MESSAOUDI D., FARVAQUE N., 2012, « Contraintes de temps et pénibilité du travail : les paradoxes de la professionnalisation dans l'aide à domicile », *Revue francaise des affaires sociales*, 2, p. 244-268.

DEVETTER F.-X., PUISSANT E., 2018, « Mécanismes économiques expliquant les bas salaires dans les services à la personne », *Travail et emploi, n° 155-156*, 3, p. 31-64.

DEVETTER F.-X., ROUSSEAU S., 2011, *Du balai: essai sur le ménage à domicile et le retour de la domesticité*, Ivry-sur-Seine, Raisons d'agir.

DI PAOLA V., KORNIG C., MOULLET S., RECOTILLET I., 2016, « Employeurs et demandeurs d'emploi en activité: quelles relations, quels besoins et quelles pratiques? », CFDT.

DUJARIER M.-A., 2011, « L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer », *Cahiers internationaux de sociologie*, 128-129, p. 135-159.

DUJARIER M.-A., 2012, *L'idéal au travail*, Paris, PUF (2ème éd.).

DUJARIER M.-A., 2015, *Le management désincarné: enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.

DURAND J.-P., 2009, *La Chaîne invisible: Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Seuil.

EL KHOMRI M., 2019, « Grand âge et autonomie. Plan de mobilisation nationale en faveur de l'attracativité des métiers du grand-âge 2020-2024 », Ministère des solidarités et de la santé.

ESCAFFRE F., GAMBINO M., ROUGE L., 2008, « Les jeunes dans les espaces de faible densité: D'une expérience de l'autonomie au risque de la «captivité» », *Sociétés et jeunesses en difficulté. Revue pluridisciplinaire de recherche*, 4.

EYMARD-DUVERNAY F., 2008, « Justesse et justice dans les recrutements », *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 101, p. 55-70.

EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., 1997, *Façons de recruter: le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié.

EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., 2000, « Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail », *Sociologie du Travail, 42*, 3, p. 411-432.

FELLAY A., 2010, *Servir au restaurant: sociologie d'un métier (mé)connu*, Thèse de doctorat, Lausanne, Université de Lausanne.

FLAMAND J., 2016, « Dix ans de transitions professionnelles: un éclairage sur le marché du travail français », *Document de travail France Stratégies, 3*, p. 72.

FONDEUR Y., DE LARQUIER G., FORTE M., MONCHATRE S., RIEUCAU G., SALOGNON M., SEVILLA A., TUCHSZIRER C., 2012, « Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail », 72, Centre d'études de l'emploi.

FORTE M., MONCHATRE S., 2012, « Recruter dans l'hôtellerie-restauration : comment attirer ? », dans FONDEUR Y., DE LARQUIER G. (dirs.), *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Centre d'études de l'emploi, p. 59-100.

FORTE M., MONCHATRE S., 2013, « Recruter dans l'hôtellerie-restauration: quelle sélectivité sur un marché du travail en tension? », *La Revue de l'IRES, 76*, 1, p. 127–150.

GADREY N., JANY-CATRICE F., PERNOD-LEMATTRE M., 2004, « Les conditions de travail des employés non qualifiés », dans MEDA D., VENNAT F. (dirs.), *Le travail non qualifié, permanences et paradoxes*, Paris, La Découverte (Recherches), p. 182-196.

GADREY N., JANY-CATRICE F., PERNOD-LEMATTRE M., 2009, « Employés non qualifiés: la catégorie oubliée des politiques d'égalité professionnelle », *Socio-économie du Travai, 30*, p. 57-86.

GAULEJAC V. DE, HANIQUE F., 2015, *Le capitalisme paradoxant: un système qui rend fou*, Paris, Seuil.

GAYET C., 2016, « Aide et soins à domicile : penser à l'autre, penser à soi », *Hygiène et sécurité du travail*, 243, p. 25-46.

GIOTTO T., 2017, *La désynchronisation des temps professionnels: vers un nouvel ordre temporel?*, Thèse de doctorat, Toulouse, Université Toulouse Jean Jaurès.

GONTHIER P., VINCENEUX K., 2017, « Des demandeurs d'emploi qui travaillent? Les 7 visages de l'activité réduite », *DARES*, 212.

GROSSETETE M., 2010, « L'enracinement social de la mortalité routière », *Actes de la recherche en sciences sociales*, *184*, 4, p. 38-57.

GUEGNARD C., MERIOT S.-A., 2010, « Hôtels et dépendances. Les femmes de chambre en Europe », *Travail et Emploi*, 121, p. 55-66.

GUILLEMOT D., PETOUR P., ZAJDELA H., 2002, « Trappe à chômage ou trappe à pauvreté », *Revue economique*, *Vol. 53*, 6, p. 1235-1252.

GUILLONNEAU M., SERVERIN É., 2019, « Les affaires prud'homales dans la chaîne judiciaire de 2004 à 2018, Baisse des demandes, concentration des litiges, juridictionnalisation de leur traitement », Paris, Ministère de la Justice - Direction des affaires civiles et du sceau.

IGAS, 2016, « Evaluation des politiques d'aménagement- réduction du temps de travail dans la lutte contre le chômage », 2016-XXX, Paris, Inspection générale des affaires sociales.

INAN C., 2013, « Les absences au travail des salariés pour raisons de santé: un rôle important des conditions de travail », *DARES Analyses*, 09.

ISSEHANE S., VAUTRIN B., 2019, « Si tu veux travailler, traverse la rue ? », dans FONDATION COPERNIC (dir.), *Manuel indocile de sciences sociales pour des savoirs résistants*, Paris, La Découverte, p. 98-107.

JANY-CATRICE F., 2007, « La dévalorisation des services « relationnels » dans les pratiques et les conventions dominantes », *L'Homme la Societe*, *163-164*, 1, p. 15-34.

JANY-CATRICE F., PUISSANT E., RIBAULT T., 2009, « Associations d'aide à domicile: pluralité des héritages, pluralité des professionnalités », *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 107, p. 77-91.

JOLLY C., LAINE F., BREEM Y., 2012, « L'emploi et les métiers des immigrés », *Centre d'analyse stratégique*, 01.

KULANTHAIVELU E., 2018, « Les services à la personne en 2016-Une stabilisation de l'activité », *DARES Résultats*, 17.

LARQUIER G. DE, SALOGNON M., 2006, « Conventions de qualité du travail et chômage de longue durée », dans EYMARD-DUVERNAY F. (dir.), *L'économie des conventions, Méthodes et résultats*, La Découverte (Recherches), p. 111-127.

LHOMMEAU B., REMY V., 2019, « Le recrutement n'est pas toujours un long fleuve tranquille: 17% des recrutements sont jugés difficiles par les recruteurs », *DARES Analyses*, 31.

MACEDO M.B.F. DE, 2003, « Femmes de ménage et veilleurs de nuit : une approche sexuée du travail précaire dans un hôtel en France », *Cahiers du Genre*, *n° 35*, 2, p. 189-208.

MARCHAL E., 2015, *Les embarras des recruteurs: enquête sur le marché du travail*, Paris, Éditions EHESS.

MARCHAL E., RIEUCAU G., 2010, *Le recrutement*, Paris, La Découverte (Repères).

MARIE É., JAOUEN V., 2015, « Évaluation du contrat à durée déterminée dit d'usage », 2015-049R, Paris, IGAS.

MARQUIER R., 2010, « Les intervenantes au domicile des personnes fragilisées en 2008 », *DREES - Études et résultats*, 728.

MARQUIER, R., NAHON, S. (dirs.), 2012, *Les conditions de travail des aides à domicile en 2008*, Paris, DREES (Dossiers Solidarité et santé).

MARQUIER R., VROYLANDT T., CHENAL M., JOLIDON P., LAURENT T., PEYROT C., STRAUB T., TOLDRE C., 2016, « Des conditions de travail en EHPAD vécues comme difficiles par des personnels très engagés », *Les dossiers de la DREES*, 5, p. 3-30.

MARSDEN D., 1989, *Marchés du travail: limites sociales des nouvelles théories*, Paris, Economica.

MEDA, D., VENNAT, F. (dirs.), 2005, *Le travail non qualifié*, Paris, La Découverte (Recherches).

MERCKLING O., 2002, « L'emploi des femmes étrangères et issues de l'immigration », *Hommes & Migrations*, *1239*, 1, p. 100-111.

MERCKLING O., 2011, *Femmes de l'immigration dans le travail précaire*, Paris, l'Harmattan.

MERCKLING O., 2015, « Des activités informelles aux activités formelles: les difficultés d'accès à l'emploi des femmes immigrées », *Contemporary French Civilization*, *40*, 2, p. 159-178.

MEURS D., PAILHE A., SIMON P., 2006, « Persistance des inégalités entre générations liées à l'immigration: l'accès à l'emploi des immigrés et de leurs descendants en France », *Population*, *61*, 5, p. 763-801.

MILIN K., 2018, « CDD, CDI: comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans? », *DARES Analyses*, *26*.

MONCHATRE S., 2006, « Instrumentalisation des femmes au travail et du travail par les femmes dans l'hôtellerie-restauration », dans FLAHAULT É. (dir.), *L'insertion professionnelle des femmes: entre contraintes et stratégies d'adaptation*, Rennes, PUR, p. 231-242.

MONCHATRE S., 2010, *Êtes-vous qualifié pour servir ?*, Paris, La Dispute.

MONCHATRE S., 2018, « Embaucher ou habiliter ? », *Travail et emploi*, *n° 155-156*, 3, p. 93-114.

MULLER O., 2015, « Parcours d'emploi des allocataires de l'Assurance chômage : Une typologie des trajectoires individuelles », *Note Unedic*, Unedic.

NKUITCHOU NKOUATCHET R., 2005, « La précarité de l'emploi au service de la prospérité du fast-food », *Sociologie du Travail*, *47*, 4, p. 470-484.

PAGES M., BONETTI M., GAULEJAC V. DE, 1984, *L'emprise de l'organisation*, Paris, PUF.

PARDINI B., 2013, « Diagnostic emploi formation relatif aux aides-soignants, aides médico-psychologiques et auxiliaires de vie sociale », Défi métiers, Carif-Oref Île de France.

PERRIN É., PEROUMAL F., 2007, « Luttes et syndicalisme dans la restauration rapide », DARES.

PICART C., 2014, « Une rotation de la main-d'œuvre presque quintuplée en 30 ans: plus qu'un essor des formes particulières d'emploi, un profond changement de leur usage », *Document de travail*, F1402.

PILLON J.-M., 2017, *Pôle emploi: gérer le chômage de masse*, Rennes, PUR (Res Publica).

PILMIS O., 2013, *L'intermittence au travail: une sociologie des marchés de la pige et de l'art dramatique*, Paris, Economica.

PINTO V., 2010, « L'emploi étudiant et les inégalités sociales dans l'enseignement supérieur », *Actes de la recherche en sciences sociales*, *183*, 3, p. 58-71.

PINTO V., 2016, *À l'École du salariat. Les étudiants et leurs «petits boulots»*, Paris, PUF (Le lien social).

PINTO V., CARTRON D., BURNOD G., 2000, « Étudiants en fast-food: les usages sociaux d'un "petit boulot" », *Travail et emploi*, *83*, p. 137-156.

POMMIER S., 2018, « Faut-il croire en SERAFIN-PH ? », *Empan*, *112*, 4, p. 50-55.

PUECH I., 2004, « Le temps du remue-ménage. Conditions d'emploi et de travail de femmes de chambre », *Sociologie du Travail*, *46*, 2, p. 150-167.

PUECH I., 2006, « Femmes et immigrées : corvéables à merci », *Travail, genre et societes*, *16*, 2, p. 39-51.

PUISSANT E., 2011, « Le rôle ambivalent des associations d'aide à domicile dans la professionnalisation des emplois et des salariées », *Formation emploi*, 115, p. 37-50.

REMY V., 2017, « Pourquoi les employeurs choisissent-ils d'embaucher en CDD plutôt qu'en CDI ? », *DARES Analyses*, 70.

REMY V., 2019, « Comment les employeurs mobilisent-ils les contrats très courts? », *DARES Analyses*, 19.

RENAHY N., 2010a, « Classes populaires et capital d'autochtonie », *Regards Sociologiques*, 40, p. 9-26.

RENAHY N., 2010b, *Les gars du coin: enquête sur une jeunesse rurale*, Paris, La Découverte.

RETIERE J.-N., 2003, « Autour de l'autochtonie. Réflexions sur la notion de capital social populaire », *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, *16*, 63, p. 121-143.

ROBIN M., PICARD T., 2015, « Le secteur de la restauration : de la tradition à la rapidité - Insee Focus - 34 », *INSEE Focus*, 34.

ROSE J., 2012, *Qu'est-ce que le travail non qualifié ?*, France, la Dispute.

SAINT-MARTIN C., 2009, *Travailleurs sociaux face à la crise: le cas d'AZF*, Ramonville Saint-Agne, Érès.

SAINT-MARTIN C., 2018, « Regard sur l'employabilité à partir d'une analyse des parcours de professionnalisation d'étudiant.es en formation dans les métiers du social », dans BEDUWE C., SOLDANO C., CROITY-BELZ S. (dirs.), *La professionnalisation peut-elle ignorer l'employabilité ? Applications à l'enseignement supérieur et à la formation tout au long de la vie*, Marseille, CEREQ (CEREQ échanges), p. 55-86.

SAINT-MARTIN C., RODRIGUEZ F., 2015, « Les parcours de professionnalisation des étudiants en formation dans le secteur social et médico-social », PREFAS Midi-Pyrénées.

SOARES A., 2003, « Les émotions dans le travail », *Travailler*, *9*, 1, p. 9-18.

STRAUSS A.L., 1992, *La trame de la négociation: sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'Harmattan.

TERSSAC G. DE, 2002, *Le travail: une aventure collective*, Toulouse, France, Octares, 308 p.

TERSSAC G. DE, CHRISTIAN D., 2009, « Malaises dans l'organisation », dans TERSSAC G. DE, SAINT-MARTIN C., THEBAULT C. (dirs.), *La précarité : une relation entre travail, organisation et santé*, Toulouse, Octarès (Le travail en débats).

TIFFON, G., MOATTY, F., GLAYMANN, D., DURAND, J.-P. (dirs.), 2017, *Le piège de l'employabilité: critique d'une notion au regard de ses usages sociaux*, Rennes, PUR.

TRABUT L., 2014, « Nouvelle donne dans l'emploi d'aide à domicile », dans WEBER F., TRABUT L., BILLAUD S. (dirs.), *Le salaire de la confiance: l'aide à domicile aujourd'hui*, Paris, Éditions Rue d'Ulm, p. 47-74.

UNEDIC, 2018, « Dossier de référence de la négociation 2018 »,.

UNEDIC, 2018, « Le recours aux contrats courts : enquête auprès des employeurs. Synthèse de l'enquête du CREDOC »,.

WEBER F., 2008, *Le travail au noir: une fraude parfois vitale ?*, EMMAÜS FRANCE (dir.), Paris, Éd. Rue d' Ulm.

WEBER, F., TRABUT, L., BILLAUD, S. (dirs.), 2014, *Le salaire de la confiance: l'aide à domicile aujourd'hui*, Paris, Éditions Rue d'Ulm.

WEBER H., 2005, *Du ketchup dans les veines: pourquoi les employés adhèrent-ils à l'organisation chez McDonald's ?*, Ramonville Saint-Agne, Érès.

ZILLONIZ S., 2017, « Les activités rémunérées des étudiants: quelles formes et quelle organisation? », *DARES Analyses*, 46.

6 ANNEXES

6.1 6.1 Annexe méthodologique détaillée

6.1.1 Étape 1 : Entretiens exploratoires

Afin de tester notre questionnement 17 entretiens exploratoires auprès d'experts et de professionnels du HCR et du MSamenés régulièrement à recruter ou aider au recrutement de personnes en CDD de moins d'un mois, ont été réalisés :

- 8 entretiens dans le HCR
- 5 entretiens dans le MS
- 4 entretiens auprès d'avocats et comptables conseils aux entreprises.

Dans le secteur de l'hôtellerie restauration, nous avons utilisé deux canaux pour effectuer ces entretiens exploratoires : notre réseau personnel et la voie syndicale. Précisons qu'il s'agit de syndicats d'employeurs que nous avons contactés. L'intérêt de passer par la voie syndicale était d'interroger des professionnels qui sont à la fois des représentants de leur propre domaine (les commissions recouvrent la diversité des domaines d'activité), mais également des acteurs en contact régulier avec leurs homologues d'autres domaines d'activité.

En outre, ces entretiens étaient avant tout centrés sur les activités professionnelles, la partie syndicale de leur quotidien était circonscrite à la fin des échanges. Le regard transversal de ces acteurs a pu être mis en perspective d'échanges et d'entretiens auprès de responsables d'établissements de nos propres réseaux, afin de mettre à distance l'influence de l'appartenance syndicale sur les discours et récits de pratique. À titre d'illustration, nous pouvons rendre compte de la convergence des discours d'acteurs syndiqués du HCR à l'encontre de la législation actuelle qui fixe un plancher horaire trop élevé pour les contrats à temps partiel. Cet encadrement juridique a été plusieurs fois mentionné et critiqué comme un frein à l'emploi et une difficulté nette posée aux activités de gestion des ressources humaines. Or, l'expertise juridique nous a appris l'existence de dérogations à cette durée minimale, bien moins contraignantes que ce que les discours recueillis avançaient[93]. Le cas des salariés étudiants de moins de 26 ans en fournit une bonne illustration : leur âge autorisant à déroger au plancher horaire, condition jamais mentionnée par nos interlocuteurs syndiqués. Contrairement à d'autres secteurs d'activités, le recours à l'avenant complément d'heures n'est pas possible dans le secteur, les contrats à temps partiels ne peuvent être modulés, ce qui justifie alors de recourir à des CDD très courts lorsque des besoins sont exprimés à très court terme.

Concernant le HCR, l'enquête exploratoire a mis en exergue les usages contrastés de CDD courts selon les domaines d'activité d'une part et selon la force de travail disponible dans le bassin d'emploi d'autre part. Ainsi, cette patronne d'un restaurant traditionnel situé en milieu rural déplore la rareté de la main-d'œuvre potentielle autour d'elle : « *on a eu tous les ados du village chez nous, mais maintenant ils sont tous partis. Quelques enfants de clients viennent postuler, mais sinon en cas d'urgence il n'y a que la famille proche…* ».

À propos des besoins spécifiques aux domaines d'activité, il semble que les CDD de moins d'un mois concernent en très grande majorité des postes d'opérationnels. Il apparaitrait ensuite qu'ils sont utilisés pour répondre : à des problématiques de surcroit temporaire d'activité et de remplacement dans la restauration et les débits de boissons ; à des remplacements ponctuels dans l'hôtellerie et la restauration collective ; aux besoins de la commande passée auprès d'une entreprise

[93]Voir Article L3123-7 du Code du travail.

de traiteurs. Bien entendu, ces motifs ne sont ni exclusifs à un seul domaine ni indépendants les uns des autres. Il s'agit de tendances récurrentes exprimées par les acteurs interrogés lors de la phase exploratoire, que nous ne manquerons pas d'interroger lors de la phase suivante.

Plusieurs hypothèses transversales apparaissent quelque peu étayées par cette phase, notamment l'utilisation stratégique de CDD très courts en complément des autres formes contractuelles disponibles, ainsi que l'existence d'une catégorie de « permittents » qui jongleraient continuellement entre les statuts. Au niveau sectoriel, le caractère éprouvant des conditions de travail favoriserait le turnover, renforçant alors des besoins de recrutement à très court terme exprimés pour pallier aux absences et abandons de dernière minute.

Dans le secteur du médico-social, nous nous sommes appuyés sur notre réseau, constitué au fil de nos expériences d'enseignement et de recherche. En premier lieu, il apparaît que l'utilisation des CDD de moins d'un mois est majoritairement liée à des absences pour congé maladie, congés payés et utilisation des heures de délégation du personnel. Ce sont surtout les métiers d'opérationnels en contact direct avec les publics qui sont concernés : moniteurs éducateurs, éducateurs spécialisés, aides médico-psychologiques, aides-soignants, aides à domicile.

L'absentéisme augmenterait pour plusieurs raisons que nous allons approfondir dans la phase d'enquête. Les acteurs interrogés décrivent une évolution organisationnelle de plus en plus complexe, liée entre autres à l'évolution des conditions institutionnelles de financement des structures. Les arrêts maladie se multiplient dans les structures interrogées et certains professionnels évoquent une véritable « perte de sens et d'engagement » relativement aux évolutions récentes de leur organisation. Du point de vue des professionnels interrogés, leurs conditions de travail sembleraient parfois souffrir d'une faible correspondance entre ces évolutions organisationnelles et les problématiques des publics qu'ils ont à traiter. Ils dénoncent notamment une violence de plus en plus prononcée et quotidienne.

L'attractivité des métiers concernés s'en ressent. Ajoutées à cela, les faibles rémunérations et le manque de reconnaissance contribuent à rendre difficile pour les employeurs la constitution de viviers de recrutement. Par exemple, les éducateurs spécialisés s'orientent de plus en plus vers l'ingénierie de projet et la coordination, car ils n'ont plus forcément envie de travailler en internat.

Les récits des pratiques de recrutement ont révélé le développement de véritables compétences en matière de gestion des effectifs à la dernière minute, dans un secteur où la réglementation interdit notamment d'ouvrir certaines structures en situation de sous-effectif. Le recours aux CDD de moins d'un mois s'inscrirait dans des stratégies de GRH révélatrices du poids grandissant de l'urgence et de la réduction de l'horizon d'action des responsables de structures.

De même que dans le HCR, les difficultés de recrutement apparaissent aussi indissociables de la variable territoriale. En zones rurales les viviers de main-d'œuvre s'épuisent très vite et les travailleurs sociaux désireux de signer des contrats très ponctuels ne mettent que peu de temps à trouver un employeur intéressé. Dans une perspective exploratoire, il nous a été permis d'interroger un éducateur spécialisé qui ne fait que des remplacements en attendant de se mettre à la retraite. Ce permittent jonglant entre chômage et contrats courts nous a expliqué qu'après avoir envoyé son CV le mardi il a reçu deux réponses dans les jours qui ont suivi afin de commencer dès le lundi suivant.

Au terme de cette phase exploratoire, trois variables sont apparues comme les plus distinctives des logiques de recours intensif aux CDD très courts de la part des employeurs : le type de territoire, rural ou urbain, la taille de la structure et la nature du service qui recoupe souvent la catégorie d'établissement. Ce sont les variables que nous avons mobilisées pour opérer la sélection des structures du HCR et du MS.

6.1.2 Étape 2 : Repérage des établissements recourant de manière « intensive » aux CDD courts

Le repérage des établissements recourant de façon « intensive » aux CDD de moins d'un mois s'est fait grâce aux données issues des Déclarations Sociales Nominatives (DSN) et l'aide de la DARES. Ces déclarations sont effectuées par toutes les entreprises du territoire et les données extraites sont centralisées par la DARES. Ces données agrègentaujourd'hui les sources d'informations sur les contrats de travail signés au sein d'une entreprise et permet d'établir les indicateurs relatifs aux mouvements de main d'œuvre dans les entreprises de moins de 50 salariés (ancienne EMMO) et de 50 salariés et plus (DMMO). Depuis le dernier trimestre 2013 le CDDu est pris en compte dans la DSN.

Dans un premier temps, la Dares nous a fourni un tableau statistique permettant d'évaluer le recours moyen aux CDD de moins d'un mois, en 2017, des établissements du HCR et du MS de la région Occitanie selon leur taille (1-9 salariés / 10-49 salariés / plus de 50 salariés) et leur territoire (à partir de la variable Tranche d'aire urbaine de l'INSEE, ramenée à deux modalités pour limiter le nombre de croisements : rural = aire de moins de 35 000 habitants ; urbain = aire de plus de 35 000 habitants). Pour chacune de ces 12 sous populations ont été extraites les statistiques relatives à la part des CDD courts dans les CDD et au taux d'entrée en CDD court (1er et 3ème quartiles, médiane, dernier décile et 95e percentile).

Dans un second temps la Dares nous a transmis un échantillon des établissements présentant les plus forts taux de CDD courts dans les CDD pour chacune des 12 sous-populations (600 entreprises, 300 par secteur). Ces taux étant souvent proches de 100%, un tirage complémentaire d'entreprises dont la part des CDD courts dans les CDD est proche de la médiane a été opéré, sur proposition de la DARES (300 entreprises supplémentaires).L'objectif de ce second tirage était d'avoir accès à une plus grande hétérogénéité de pratiques de recrutements de CDD de moins d'un mois. L'échantillon final mis disposition par la Dares était composé de 900 entreprises (450 par secteur).

Composition de l'échantillon d'entreprises recourant intensivement aux CDD courts

HÔTELLERIE RESTAURATION : ÉCHANTILLON TOTAL							
	⊟ RURAL			⊟ URBAIN			Total général
	1-9 salariés	10-49 salariés	Plus de 50 salariés	1-9 salariés	10-49 salariés	Plus de 50 salariés	
Autres hébergements		2		2			4
Autres services de restauration n.c.a.	12	2		12	6		32
Cafétérias et autres libres-services		2					2
Débits de boissons	26	4		14	8		52
Hébergement touristique et autre hébergement de courte durée	8	6		3	2		19
Hôtels et hébergement similaire	23	25	2	19	9		78
Restauration collective sous contrat	12	4		20	11	1	48
Restauration de type rapide	10	8	1	19	11		49
Restauration traditionnelle	46	16		50	25		137
Services des traiteurs	6	3		10	2		21
Terrains de camping et parcs pour véhicules	7			1			8
Total général	**150**	**72**	**3**	**150**	**74**	**1**	**450**

MÉDICO-SOCIAL : ÉCHANTILLON TOTAL							
	RURAL			URBAIN			Total général
	1-9 salariés	10-49 salariés	Plus de 50 salariés	1-9 salariés	10-49 salariés	Plus de 50 salariés	
Accueil accompagn. sans héberg. adultes handicapés ou pers. âgées	1			2	2		5
Accueil de jeunes enfants	19	4		24	12	3	62
Accueil ou accompagnement sans hébergement d'enfants handicapés	1	1		1		1	4
Action sociale sans hébergement n.c.a.	9	3	3	12	5	4	36
Aide à domicile	17	39	10	16	31	11	124
Aide par le travail	1	5	7	2	2	6	23
Aut. accueil ou accompgnt sans hébergt d'enfants et adolescents	2			3	1		6
Héberg. médicalisé adultes handicapés & autre héberg. médicalisé		3	13			4	20
Hébergement médicalisé pour enfants handicapés		2	7	1	2	5	17
Hébergement médicalisé pour personnes âgées		6	18		9	26	59
Hébergement social pour adultes, familles en difficultés et autre	7	1	1	1	4		14
Hébergement social pour enfants en difficultés	7	2	1	6	1		17
Hébergement social pour handicapés physiques				1			1
Hébergement social pour handicapés mentaux et malades mentaux	6	4	12	4	2	7	35
Hébergement social pour personnes âgées	5	5	3	2	3	8	26
Hébergement social pour toxicomanes					1		1
Total général	**75**	**75**	**75**	**75**	**75**	**75**	**450**

6.1.3 Étape 3 : L'enquête qualitative

A partir de cette sélection d'établissements, nous avons réalisé 43 entretiens, dont 22 entretiens dans le HCR et 21 entretiens dans le MS. Au total, le matériau qualitatif dont nous disposons est composé de 60 entretiens, répartis entre phase exploratoire (17) et phase d'enquête (43), tous retranscrits intégralement[94].

Synthèse des entretiens réalisés pour la phase d'enquête

Pour chaque secteur, nous avons cherché à répartir les entretiens entre les différents domaines d'activités tout en conservantl'équilibre par taille et localisation des structures[95].

Pour le HCR, nous avons donc :

- Débits de boissons : 3 entretiens (2 urbains et 1 rural)
- Hôtels : 5 entretiens (4 urbains et 1 rural)
- Restauration Rapide : 5 entretiens (4 urbains et 1 rural)
- Restauration traditionnelle : 5 entretiens (4 urbains et 1 rural)
- Services de traiteur : 3 entretiens (2 urbains et 1 rural)
- 1 entretien auprès d'un intermédiaire spécialisé dans le portage salarial dans notre territoire d'enquête.

Pour le MS, les entretiens ont été menés dans les types de structures suivants :

- Action sociale sans hébergement :
  Un organisme de formation – réseau toxicomanie : 1 entretien (urbain)
  Aide à domicile : 8 entretiens (4 urbains, 4 ruraux)

94 Ces retranscriptions ont été assurées par Anne-Catherine Lavocat dont nous tenons à souligner la qualité et l'efficacité du travail qui ont permis la réalisation de cette enquête et de ce rapport dans un délais d'un an.
95 Dans le HCR les structures de plus de 50 salariés sont très rares, la frontière entre « grande » et « petite » structure se situe à 10 salariés.

- Hébergement médicalisé :
  Pour personnes âgées : 5 entretiens (2 urbains et 3 ruraux) dont un spécialisé en psychiatrie (rural)
  Pour enfants handicapés : (Institut Médico-Éducatif) 1 entretien (urbain)
- Hébergement social :
  Pour enfants et adolescents en difficulté, handicapés : 2 entretiens (1 urbain, 1 rural)
  Pour adultes et familles en difficulté : (CHRS[96] – maisons relais) 2 entretiens (1 urbain, 1 rural)
  Pour handicapés et malades mentaux : (foyer de vie, ESAT[97]) 2 entretiens (2 ruraux)

Les organismes présents dans le premier tirage, à savoir les structures démontrant le recours le plus intensif aux CDD courts relativement aux autres formes de contrats signés ont été privilégiés.Seul l'entretien HCR-7 provient du second tirage.

Détail des entretiens réalisés

HCR-Explo-1 : Restaurant, Zone urbaine, 4 salariés dont 2 en cuisine et 2 au service. Entretien avec l'un des fondateurs qui officie en cuisine et en charge du recrutement

HCR-Explo-2 : Patron de deux restaurants de 12 et 15 salariés, Zone urbaine. Également président de la commission Emploi d'un syndicat national du HCR

HCR-Explo-3 : Patron d'une entreprise de traiteurs, Zone urbaine, 40 salariés. Également président de la commission Traiteurs d'un syndicat national du HCR

HCR-Explo-4 : Patron de restaurant, Zone urbaine, 26 salariés dont 12 en salle, 13 en cuisine, 1 administratif. Également président de la commission des Maîtres restaurateurs d'un syndicat national du HCR

HCR-Explo-5 : Directrice d'hôtel, Zone urbaine, 12salariés dont 6 à la réception (une salariée est également assistante de direction, deux autres salariés sont à temps partiel) et 6 au service de chambre. Également membre de la commission juridique d'un syndicat national du HCR

HCR-Explo-6 : Directrice régionale au sein d'une entreprise nationale de la restauration collective. Basée dans une région à forte dominante urbaine. En charge du volet évènementiel pour le groupe.

HCR-Explo-7 : Patron d'hôtel, Zone urbaine, 23 salariés dont 10 à la réception (polyvalents avec le service des petits déjeuners) et 11 au service de chambre, 2 personnels administratifs.

HCR-Explo-8 : Responsable ressources humaines pour le sud-ouest e la France, au sein d'un groupe national de la restauration collective. Gère un peu plus de 100 restaurants d'entreprises, de collectivités, etc.

MS-Explo-1 : Ancien directeur d'un institut d'action sociale, rattaché à un pôle régional d'établissements

MS-Explo-2 : Responsable d'une agence privée de l'aide à domicile, Zone Urbaine, 55 salariés

MS-Explo-3 : Ancien éducateur spécialisé, désormais remplaçant régulier de plusieurs structures de l'action médico-sociale dans son territoire rural

[96] Centre d'hébergement et de réadaptation sociale
[97] Etablissement et Service d'Aide par le Travail

MS-Explo-4 : Directeur de pôle dans l'action sociale et médico-sociale

MS-Explo-5 : Directeur de bassin dans l'action sociale et médico-sociale

Conseil-Explo-1 : Expert-comptable en cabinet, Zone urbaine

Conseil-Explo-2 : Expert-comptable en cabinet, Zone urbaine

Conseil-Explo-3 : Expert-comptable en cabinet, Zone urbaine

Conseil-Explo-4 : Avocat conseil, spécialisé dans le droit social, Zone urbaine

HCR-1 : Restaurant rattaché à un groupe national, Zone urbaine, 19 salariés à temps plein dont 1 gérant, 8 personnels de cuisine et 10 personnels de service. Entretien avec le gérant, accompagné de l'encadrante de l'équipe cuisine

HCR-2 : Restaurant indépendant, possédant une activité bar, Zone urbaine, 2 salariés dédiés au service à la plonge et au ménage et un patron qui fait de même en plus de la cuisine. Entretien avec le patron

HCR-3 : Restaurant indépendant, Zone rurale, 12 salariés répartis entre l'activité restauration, pour laquelle l'établissement apparaît dans la DSN, et une activité hébergement type auberge. Entretien avec la femme du patron qui est le petit-fils du fondateur de l'établissement

HCR-4 : Restaurant indépendant, Zone urbaine, 8 salariés dont 5 en cuisine et 3 en salle, ainsi que le patron qui officie principalement en cuisine, en plus de l'approvisionnement et de l'organisation du service, et son épouse qui s'occupe de la partie administrative. Entretien avec le patron

HCR-5 : Traiteur, Zone urbaine, 7 salariés, dont 2 au service commercial, logistique, un chef cuisiner qui est également gérant et 4 cuisiniers

HCR-6 : Restaurant, Zone urbaine, 8 salariés dont 1 chef cuisinier et 3 aides en cuisine et 4 serveurs ; Entretien avec la responsable commerciale du groupe fondé par plusieurs associés possédant cet établissement et d'autres dans la même agglomération, elle a en charge toute la partie évènementielle et privatisations et gère donc les recrutements d'extra pour ces occasions

HCR-7 : Hôtel indépendant, 33 chambres, périphérie de zone urbaine, 1 salarié pour le ménage et un couple de gérants s'occupant du travail administratif, de l'accueil, des réservations et, à l'occasion, aidant au ménage. Entretien auprès du mari

HCR-8 : Hôtel franchisé de 60 chambres, Zone rurale, en sortie d'autoroute près d'une ville de 10 000 habitants, Équipe de 7 personnes dont 2 personnels de chambre après abandon récent d'une troisième personne, 3 à l'accueil, ainsi qu'une assistante de direction officiant également à l'accueil et à la préparation des buffets petits déjeuners et enfin un directeur qui a été interrogé, en présence de son assistante sollicitée par moments par celui-ci

HCR-9 : Traiteur, Zone rurale, 3 salariés dont deux polyvalents entre gestion administrative et réalisation des prestations

HCR-10 : Hôtel rattaché à un groupe national, 92 chambres, 25 salariés dont 8 au bar-restaurant, 8 au service d'étage, 5 la réception, 3 administratifs en plus de la directrice générale interrogée. N'ont pas recours aux contrats court

HCR-11 : Hôtel membre d'un groupe indépendant de 3 hôtels dans la même ville, 50 appartements, Hyper centre d'une grande agglomération, 14 salariés dont une directrice adjointe, un agent de réservation une chef de réception, 3 réceptionnistes, deux agents d'accueil nocturne

« night auditor », une gouvernante d'étage, une responsable service de chambre, 3 personnels de chambre, ainsi qu'un directeur qui a été interrogé

HCR-12 : Responsable du bureau départemental d'un groupement d'employeurs spécialisés dans le portage salarial pour les entreprises de la restauration

HCR-13 : Hôtel rattaché à un groupe international, 95 chambres, Hyper centre d'une grande agglomération, 19 salariés dont 7 à la réception, 10 aux petits déjeuners et au service d'étage (ménage), dont une gouvernante, une secrétaire de direction et la directrice qui a été interrogée

HCR-14 : Restauration rapide, Zone urbaine, établissement appartenant à une franchise départementale de 6 restaurants spécialisés dans la vente sur place et à emporter de hamburgers, 51 salariés dont 40 équipiers polyvalents entre service, préparation des repas et nettoyage, puis un directeur, un directeur-adjoint, un premier assistant, trois assistants de direction et cinq managers. De plus, par son rattachement à la franchise l'établissement est géré par un bureau administratif traitant les contrats de travail, la paye, l'équipement des entrants, dont les responsables sont deux directeurs de marché qui supervisent les 6 restaurants. Ce restaurant a la particularité d'être situé en zone touristique maritime, fortement marquée donc par l'afflux de vacanciers durant la période estivale. Entretien auprès de la première assistante en charge du recrutement

HCR-15 : Traiteur, Zone urbaine, 26 salariés, dont 8 commerciaux, 8 logisticiens et 18 cuisiniers.

HCR-16 : Bar, Zone urbaine, 9 collaborateurs dont 2 en CDI - un manager et un en cuisine. Les autres personnels sont en CDD dont l'autre manageuse de l'établissement, en charge notamment des plannings et recrutements, qui est en contrat pour 6 mois et auprès de qui a été effectué l'entretien. Les autres sont des extra tournant avec 2 principaux et 4 plus occasionnels

HCR-17 : Bar, Zone urbaine, 2 salariés actuellement en CDD de 6 mois ainsi que le patron co-fondateur avec 2 associés qui s'occupe du bar, de l'administration et de la logistique ;

HCR-18 : Bar, Zone Rurale, 8 salariés dont 3 en cuisine, 2 au bar et 3 au service en plus du patron polyvalent auprès de qui l'entretien a été réalisée

HCR-19 : Restauration rapide, Zone urbaine (ville de 24 000 habitants hors périphérie), restaurant indépendant, spécialisé dans la livraison à domicile de hamburgers, 7 salariés dont 2 en cuisine et 5 à la livraison, ainsi que la patronne propriétaire qui participe à la cuisine, prend les commandes et gère la logistique. Entretien auprès de la propriétaire

HCR-20 : Restauration rapide, Zone rurale (2 500 habitants, ancienne cité industrielle de campagne), établissement de la même enseigne que HCR-14, appartenant à une franchise de 5 restaurants, 30 salariés dont 26 équipiers polyvalents (tous à temps partiel), une directrice et trois managers (tous les quatre à temps plein). De même que pour HCR-14, une partie du travail administratif est centralisée, sous la direction de 2 directeurs des opérations, eux-mêmes supervisés par le franchisé propriétaire des 5 restaurants. Entretien auprès de la directrice.

HCR-21 : Restauration rapide, Zone urbaine (grande métropole régionale), établissement appartenant à une franchise 3 restaurants spécialisés dans la livraison de pizza, 25 salariés dont 13 livreurs, 8 en cuisine, un directeur et trois managers. Contacté à partir de la liste DSN mais affirme ne jamais recourir aux contrats courts. Entretien avec le manager en charge du recrutement.

HCR-22 : Restauration rapide, Zone urbaine (ville de 19 000 habitants hors périphérie), établissement indépendant au statut de concession de marque avec une franchise internationale proposant, sur place ou à emporter, des cafés, des boissons sucrées, des pâtisseries et autres produits salés ou sucrés selon un modèle standardisé équivalent dans tous les

établissements de l'enseigne, 1 patron et un salarié, tous deux polyvalents entre caisse et préparation des commandes. Entretien auprès du patron qui gère également toute la partie logistique et administrative.

MS-1 : Zone urbaine, Maison d'enfants à caractère sanitaire et social, 50 salariés dont services généraux, services éducatifs (éducateurs spécialisés, moniteurs-éducateurs), une éducatrice scolaire, un psychologue, sous mandat de gestion associatif (gestion de pôle). Public Protection de l'Enfance (4 à 19 ans). Entretien avec le directeur de l'établissement (cadre coordinateur)

MS-2 : Zone urbaine, Institut médico-éducatif, accueil de jour, Public accueilli : agrément de 4 à 20 ans, 35 places dont 15 places autisme – gestion associative (regroupés en pôle), Entretien avec la responsable d'unité.

MS-3 : Zone rurale, hébergement médicalisé : établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), service « Psychiatrie et addiction », SARL à but lucratif, 59 salariés : principalement aides soignant-e-s, infirmièr-es, 17 agents de service hospitalier (bionettoyage), dont 2 secrétaires, 3 cuisiniers, 2 lingères. Public accueilli : 80 résidents. Entretien avec la directrice de l'établissement.

MS-4 : Zone urbaine, Centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS), Adulte et famille en difficulté, gestion associative (appartient à un réseau d'établissements - 14 établissements et 65 salariés répartis sur plusieurs départements), 30 salariés dont accueillants de jours, de nuit, agents de service polyvalents. Entretien avec la directrice adjointe du réseau d'établissements.

MS-5 : Aide à domicile, Zone urbaine, périphérie de métropole, structure associative rattachée à une fédération, 85 salariés répartis en 2 services : un de soins dirigé par une infirmière coordinatrice de 10 aides-soignantes ; un d'aides à domicile coordonné par une responsable de secteur ainsi qu'une secrétaire d'accueil et deux assistants techniques, pour 70 salariés intervenants. Comme toute association, il y a également un bureau, dont l'investissement varie selon les structures. Entretien réalisé avec la responsable de secteur qui gère les recrutements, plannings, remplacements, contrats.

MS-6 : Zone rurale, hébergement médicalisé : EHPAD - Gestion associative (regroupement de plusieurs établissements) - Public : personnes âgées dépendantes (47 places) - 41,43 ETP dont un psychologue, une psychomotricienne, accompagnant.es éducatif et social (AES), agents de soin (en sous-traitance : service de ménage et restauration). Entretien avec la directrice de l'établissement.

MS-7 : Zone urbaine, Action sociale sans hébergement : réseau professionnel - gestion associative. Public : les professionnels, 5 salariés (secrétariat, webmaster). Entretien avec la responsable-chef de service.

MS-8 : Aide à domicile, Siège départemental de la fédération d'associations d'aides à domicile des entretiens MS-5 et MS-16. 22 salariés au siège. Entretien avec la responsable des ressources humaines et son assistante, en charge de la partie juridique et ressourcehumaine, de la formation professionnelle et des contrats de travail.

MS-9 : Aide à domicile, Zone urbaine, centre-ville. Entreprise privée employant 35 salariés, dont 31 intervenants, ainsi qu'un directeur, une assistante de direction et une commerciale – interrogée – qui a notamment pour mission de recruter et d'organiser l'équipe d'intervenants pour répondre aux contrats de prestation qu'elle établit. Non-recours aux contrats courts, ni même aux CDD.

MS-10 : Aide à domicile, Zone rurale, entreprise privée employant 26 salariés, dont une responsable d'agence, deux assistantes administratives et commerciales et 23 salariés. Entretien avec la responsable d'agence.

MS-11 : Zone semi-rurale, hébergement social pour handicapés et malades mentaux : foyer de vie, gestion associative (Regroupement en pôles) - Public : plus de 20 ans, 50 places en hébergement, 28 salariés pour le secteur éducatif dont AES, moniteurs-éducateurs, éducateurs spécialisés, 2 infirmières, une psychomotricienne, et fonctions support : lingerie, cuisine, service ménage. Entretien avec la directrice de l'établissement.

MS-12 : Aide à domicile, Zone urbaine. Siège d'une entreprise privée regroupant 7 agences locales (au plus loin : un département limitrophe) et employant 160 intervenants à domicile. Entretien avec la responsable ressources humaines qui reçoit, évalue et valide tous les besoins en recrutements, qui organise et effectue le recrutement pour les réseaux d'agences.

MS-13 : Zone urbaine, hébergement médicalisé : EHPAD, établissement privé - Public : personnes âgées dépendantes (98 places) – 58 ETP pour 62 salariés dont aides-soignants, agents de service hospitaliers, infirmières, 1 médecin coordonnateur, 1 infirmière-cadre, 1 ergothérapeute, 1 psychologue, 1 animatrice – Entretien avec la directrice de l'établissement.

MS-14 : Zone rurale, CHRS (82 places), établissement d'accueil mère-enfants au titre de l'ASE- gestion associative - regroupement d'établissements hébergement, insertion par l'économique, formation - 60 ETP éducateur.trices spécialisé.es, moniteur-éducateurs, conseiller.es en ESF, assistant.es de service social, maîtresse de maison. Entretien avec le directeur de l'association.

MS-15 : Aide à domicile, Zone urbaine, périphérie de métropole. Entreprise privée, rattachée à un groupe national de 140 agences et d'environ 8 000 salariés. L'agence enquêtée emploie 65 salariés, répartis entre 62 intervenants à domicile, une responsable d'agence, une assistante et une responsable de secteur. Entretien auprès de la responsable d'agence. Non-recours aux contrats courts.

MS-16 : Aide à domicile, Zone rurale, Association fédérée employant 80 intervenants. L'association a récemment été divisée en deux structures. Outre le bureau de l'association, dont le président a été interrogé, quatre salariés organisent le travail de cette structure : un responsable de secteur, deux assistantes administratives et un assistant technique. Entretien auprès du président de l'association qui gère une bonne part de la relation avec les bénéficiaires, ainsi que le recrutement, le suivi des personnes, etc.

MS-17 : Aide à domicile, Zone rurale, Entreprise privée dont la directrice se partage entre deux structures. À temps plein sur place officie une responsable d'agence qui a eu pour mandat initial de monter de toute pièce cette agence venant en compléter deux autres situées en zone urbaine. 13 intervenantes à temps partiel, ce qui est la norme dans toutes les entreprises interrogées. Entretien avec la responsable d'agence.

MS-18 : Zone urbaine, hébergement médicalisé : EHPAD, établissement privé - public : personnes âgées dépendantes (88 résidents), 53,5 ETP pour 67 salariés. Entretien avec le directeur de l'établissement.

MS-19 : Zone rurale, ESAT, MAS, foyers d'hébergement, gestion associative (organisation en bassins), Entretien collectif (directeur, une directrice adjointe, une chef de service d'un foyer de vie, une adjointe de direction dans une MAS, une directrice sur plusieurs établissements (ESAT, foyer d'hébergement, MAS, une assistante RH au siège de l'association)

MS-20 : Zone rurale, ITEP, gestion associative (organisation en pôles) – Public : « pour enfants et adolescents handicapés » - groupes adolescents répartis dans différentes structures – 7

internes et 5 semi-internes sur le dispositif ITEP – en tout 50 salariés en CDI dont éducateur.trices spécialisé.es, accompagnant.es éducatifs et sociaux, une assistante de service social, une psychologue, infirmièr.es, une psychomotricienne – (orthophonistes, pédopsychiatres, médecin- psychiatre en libéral) - Entretien avec un adjoint de direction.

MS-21 : Zone rurale, ESAT (120 places), foyer d'accueil médicalisé – EHPAD (24 lits), EPHV (10 lits) suite à des « fusions-absorptions » –Gestion associative (réorganisation récente) - Public : « handicapés adultes, malades mentaux » - Salariés pour l'ESAT : Éducateurs spécialisés, moniteur – éducateurs, accompagnants éducatifs et sociaux – Entretien avec le directeur administratif et financier.

Tableau des métiers et motifs de recours observés par secteur

HÔTELLERIE, CAFÉS, RESTAURATION	
Restauration traditionnelle	- Service ▪ Remplacement (maladie) ▪ Surcroît temporaire d'activité ▪ Contrat d'usage (Extra)
Restauration rapide	- Employés polyvalents ▪ Remplacement (congés) ▪ Surcroît d'activité (vacances) ▪ Contrat saisonnier
Traiteur	- Service et cuisine ▪ Contrat d'usage (Extra)
Hôtel	- Personnel de chambre ▪ Remplacement (maladie, congés) ▪ Surcroît temporaire d'activité
Débit de boisson	- Service ▪ Surcroît temporaire d'activité ▪ Contrat d'usage (Extra)
MÉDICO-SOCIAL	
Hébergement social	
Pour enfants et adolescents en difficulté (établissements concourant à la Protection de l'Enfance Maison d'enfants à caractère social (MECS)	- Éducateur spécialisé (ES) - Moniteur éducateur (ME) - Veilleurs de nuit (internat) *Ici l'éducatrice scolaire : remplacée par les salariés titulaires*
Pour enfants et adolescents handicapés Instituts thérapeutiques éducatifs et pédagogiques (ITEP) Instituts médico-éducatifs (IME)	- Éducateur spécialisé - Accompagnant éducatif et social (AES) - Éducateur spécialisé - Moniteur éducateur - Accompagnant éducatif et social
Pour adultes et famille en difficulté Centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) Centre maternel	- « Accueillants de jour », - Accueillants de nuit *Ici les travailleurs sociaux ne sont pas remplacés*

	- Maîtresses de maison » - « Travailleurs polyvalents » (jour et nuit)
<u>Pour handicapés et malades mentaux</u> Foyers de vie ESAT (Établissement et service d'Aide par le Travail)	- Éducateur spécialisé - Moniteur éducateur
Hébergement médicalisé	
<u>Pour personnes âgées</u> EHPAD <u>Pour handicapés et malades mentaux</u> EHPAD section psychiatrie	- Aide-soignant - Infirmiers (IDE) - Accompagnant éducatif et social - Agents de service hospitaliers (ASH) (bionettoyage) - Cuisinier - Aide-soignant - AES - Infirmiers (IDE
Action sociale sans hébergement	
<u>Aide ou accompagnement personnes âgées ou adultes handicapés</u> Association lutte contre les addictions	- Secrétariat - Webmaster
Services d'aide à domicile	- Aides à domicile (catégorie A) ▪ Remplacement (maladie surtout, congés et abandons aussi)

Retours empiriques sur le déroulement de l'enquête qualitative

Des contacts rendus difficiles par la complexité organisationnelle

Le fichier des entreprises établi à partir des informations de la DSN s'est avéré extrêmement utile pour repérer et contacter les entreprises utilisant les CDD courts. La prise de rendez-vous n'était cependant pas exempte de difficultés.

L'obtention d'un entretien a parfois nécessité d'épuiser jusqu'à quinze ou vingt contacts dans la liste (disparition de certaines entreprises, refus de répondre, refus de nous mettre en contact avec le salarié en charge du recrutement). Ainsi, et malgré la richesse initiale du fichier, nous avons parfois été confrontés à l'épuisement de certaines sous-catégories de structures, notamment pour les établissements d'accueil et de soin du secteur MS.

Rencontrer la personne en charge du recrutement nécessite de franchir deux étapes : l'identification dans un premier temps et l'obtention d'un temps d'échange pour exposer notre démarche et obtenir un entretien dans un deuxième temps. Ces étapes peuvent présenter de réelles difficultés compte tenu de la complexité organisationnelle de certaines structures

En effet, le travail de recrutement se complexifie à mesure que les structures se développent. Les établissements de restauration rapide qui appartiennent à une franchise sont un exemple typique. Pour une même marque, les pratiques peuvent différer selon le territoire et la taille de la franchise. Dans certains groupes de restaurants, une personne peut avoir la responsabilité du recrutement pour plusieurs restaurants alors que dans d'autres franchises, le recrutement est effectué par chaque directeur d'établissement. Lorsque le recruteur officie sur plusieurs établissements, il s'est avéré compliqué d'obtenir un premier rdv pour des raisons d'emploi du temps. Mais ces interlocuteurs envisageaient leur travail de recrutement sans forcément restreindre leurs explications au restaurant qui nous intéressait. Ne souhaitant pas susciter de méfiance, nous n'avons jamais évoqué la source de nos informations (DSN) ce qui rendait difficile la justification de parler d'un établissement précis.

Une autre difficulté liée à des raisons organisationnelles tient à l'hétérogénéité des statuts au sein de la division du travail et des responsabilités. Par exemple, dans certaines associations employant des aides à domicile, les salariés ne pouvaient nous recevoir sans l'accord de la présidence de l'association, bien qu'ils assurent parfois l'essentiel du processus de recrutement en contrat court. Nos sollicitations ont ainsi été empêchées par l'organisation interne du travail dans ces structures et par les relations entre le « bureau » opérationnel et la direction associative qui ne mobilisent pas toujours les mêmes référentiels en matière de gestion de l'activité (Avril, 2014 ; Weber, Trabut et Billaud, 2014). L'entretien MS-5 en est un bon exemple. Réalisé avec une salariée d'association d'aides à domicile employant plus de 50 personnes dans un secteur urbain (périphérie d'une grande agglomération). Lors de notre premier contact téléphonique, cette salariée réagit avec intérêt à l'évocation de notre problématique : « *C'est un vrai problème parce que le gros souci c'est qu'on ne trouve pas de personnel* ». Elle ne peutcependant pas prendre la décision de nous recevoir sans en informer la responsable de sa structure. Une semaine plus tard, cette salariée laisse entendre que notre demande a très peu de chances d'être acceptée car « [la responsable]*est une bénévole qui fait ça en plus de son travail. Elle veut être partout sans avoir le temps de tout faire* ». La salariéeacceptera néanmoins de nous recevoir, en dehors de son temps de travail, motivée par l'intérêt de notre enquête.

La structure juridique et les affiliations organisationnelles des établissements de notre listing nous ont aussi confrontés à une incontournable demande d'autorisation auprès des directions centrales. C'est pour cela que nous ne comptons pas d'établissement de restauration collective d'entreprise sous contrat dans notre corpus. Le marché est en effet dominé par 3 groupesprincipaux parmi lesquels deux regroupaient la majorité des établissements de notre listing. Dans un cas, notre

sollicitation a très vite reçu une fin de non-recevoir. Dans l'autre cas, le refus ne nous a été signifié qu'après deux mois de sollicitations et d'échanges, après avoir initié notre prise de contact auprès du siège national. Pour ce deuxième groupe, nous avons pu toutefois tirer deux entretiens exploratoires auprès d'une responsable Ressources Humaines nationale en charge du secteur évènementiel très consommateur de contrats courts (HCR-Explo-6[98]), ainsi qu'auprès d'une autre responsable Ressources Humaines en charge des restaurants du grand sud-ouest (HCR-Explo-8). Après qu'elle lui ait transmis notre demande, le directeur régional – N+1 de cette dernière RRH – a refusé que nous entrions en contact avec les responsables des restaurants que nous souhaitions contacter. Ce refus nous a donc fermé les portes de ce terrain et, plus généralement, de ce sous-secteur[99].

Une autre difficulté a été d'obtenir des entretiens avec les EHPAD compte tenu du contexte particulier lié à l'actualité. L'enquête s'est en effet déroulée alors que des accusations ont été portées contre les fonctionnements des EHPAD et les soupçons de maltraitance des personnes âgées (l'affaire toulousaine liée à un empoisonnement alimentaire[100]). La surcharge de travail des personnes en charge du recrutement (période de gestion des salaires) aégalement conduit à de nombreux refus de rendez-vous d'entretiens.

Une confusion entre les types de contrats qui sous-estime les CDD courts

Une impression récurrente au cours de l'enquête a été que certains contrats – en premier lieu le contrat d'extra dans la restauration – ne sont pas assimilés à des CDD par un nombre non négligeable de recruteurs. Lors des premiers échanges puis au cours des entretiens, les différentes formes de contrats auxquelles peuvent avoir recours les employeurs devaient donc être balayées à plusieurs reprises afin de s'assurer que les réponses formulées entraient bien dans notre champ. Typiquement, le recours aux extras dans la restauration pouvait être mis de côté par les recruteurs jusqu'à ce que

[98] Les contrats courts comptabilisés par le service de cette enquêtée sont des recrutements d'extras sur des prestations et des évènements dans le cadre de contrats partenariaux négociés directement par la direction de son groupe. Ces contrats portent par exemple sur l'ensemble des réceptions et service catering d'une grande salle de concert parisienne, ou bien la restauration centrale proposée à tous les personnels impliqués sur une compétition sportive annuelle de renom.

[99] Concernant spécifiquement la restauration collective d'entreprises, nous avons appris que les contrats courts étaient sollicités lorsque se tenaient des évènements dans les organisations qui abritaient les restaurants présents dans notre liste. Ces évènements type cocktail ajoutent une charge de travail en plus de l'activité quotidienne de service de restauration destiné aux salariés. Des cocktails se tiennent par exemple, qui vont nécessiter des maitres d'hôtels et serveurs en plus. Ces évènements se déroulent aussi parfois au-delà des horaires fixés pour les salariés du restaurant, il apparaît donc nécessaire de recruter des extras pour les remplacer (notamment en raison du temps légal entre la fin de la prestation et l'heure de reprise du travail le lendemain, ou encore le volume d'heure supplémentaires acceptés par le centre, etc.). Nous apprenons également une régulation administrative du volume des contrats courts par les services centraux, ne laissant que très peu la main aux responsables de site pour utiliser les contrats courts de façon autonome. Ainsi, toute décision de recruter en contrat court par un responsable de site devait générer une transmission informatique en appelant validation de la part des services RH centraux. Le logiciel bloque alors toute demande de contrat court dès lors que la durée du contrat dépasse 5 jours, afin que le motif de recours ne sorte pas du cadre exceptionnel autorisant le contrat court dans le secteur. Cette traçabilité informatique nous a permis d'obtenir l'information du volume de contrats d'extra validés au cours du dernier mois écoulé par cette responsable RH grand sud-ouest, gérant un peu plus de 100 sites : « *Alors, Décembre c'est particulier, on a tous les repas de Noël, des choses comme ça, mais bon, peu importe... Donc, j'en ai 65, contrats, et ce sont des maîtres d'hôtels, ou des serveurs. Ensuite, j'ai une employée de restauration, et après, j'ai 2 cuisiniers, en gros, quoi* ». (HCR-Explo-8)

[100] https://www.ladepeche.fr/2019/05/15/apres-les-cinq-morts-de-la-maison-de-retraite-de-lherm-encore-de-nombreuses-zones-dombres,8201754.php

nous en fassions mention de façon explicite. Cette confusion pourrait expliquer la méconnaissance chez certains du cadre légal d'usage des contrats courts.

> *Ceux que vous appelez les extras, ce sont les CDD d'usage ?*
>
> Pas du tout. En fait, je connais pas ce terme. (HCR-Explo-8)

Des recruteurs qui affirment ne jamais recruter en contrat de moins d'un mois

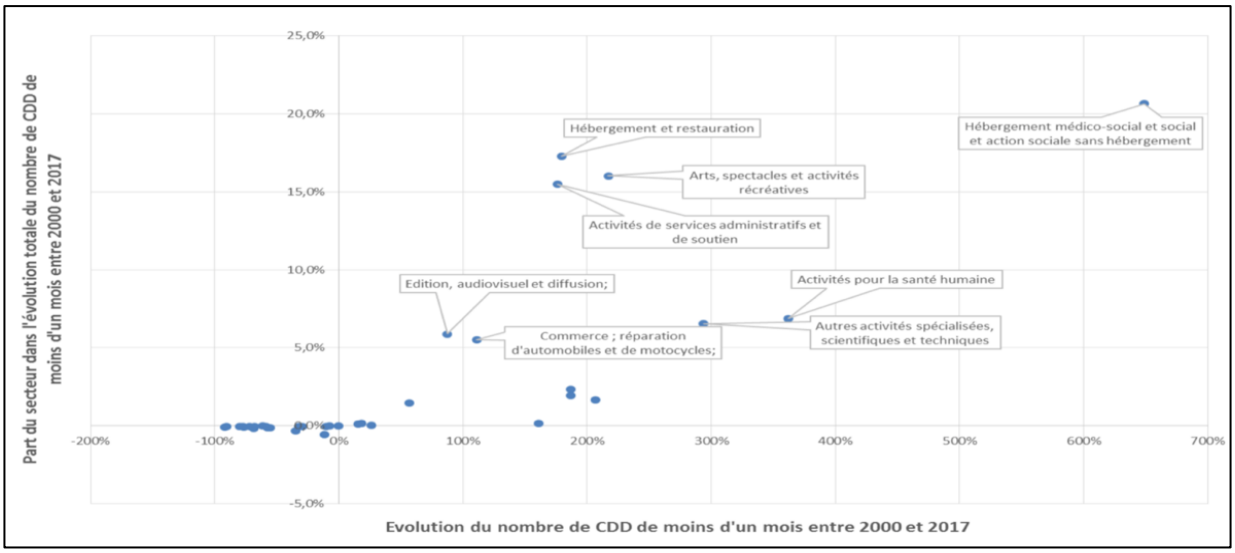
Un autre élément constaté à plusieurs reprises durant l'enquête a été l'affirmation récurrente de nos interlocuteurs de ne jamais recourir à des contrats courts, alors même qu'ils apparaissaient comme tels dans le listing fourni par la DARES. Si l'affirmation de non-recoursconcernait les années précédentes et que notre interlocuteur était déjà en poste en 2017, il est possible que le recours ait été anecdotique. Il se peut aussi que ces recrutements soient repérés comme intensifs parce que les seuls par rapport à un volume global de recrutements faible. Ce cas précis s'est présenté à plusieurs reprises au cours de l'enquête. Un gérant d'hôtel situé en zone urbaine, qui compte 11 salariés, nous explique qu'il n'a eu l'an passé recours qu'à deux recrutements dont deux CDD courts (intensité de 100 %) : l'un pour remplacer une personne partie en congés, l'autre pour une période de préembauche en CDI. En dehors de ces deux contrats, les variations d'activités sont amorties par un recours à des intérimaires.

Cette affirmation de non-recours aux contrats courts a également été entendue à plusieurs reprises parmi les entreprises privées du secteur de l'aide à domicile. Face à la récurrence de cette affirmation, nous avons décidé d'aller interroger une entreprise privée de ce secteur pourtant présente dans le listing, afin d'en sonder les pratiques et logiques en matière de recrutement et de gestion du personnel, pour ensuite les mettre en perspective des structures mobilisant des contrats courts. Il s'agit de l'entretien MS-9, auprès d'une directrice d'agence située en zone urbaine et qui emploie 62 salariés. Notre interlocutrice a participé à l'ouverture de cette agence et débute l'entretien sur ces mots :

> On fait pas de contrats-courts chez nous. On ne fait que des CDI.
>
> *Jamais de remplacements, rien du tout ?*
>
> On fait que du CDI à l'embauche. Temps-partiel, donc c'est pas du court, parce que nous, on cherche au long terme, mais c'est que du CDI temps-partiel. Donc effectivement, ça peut être peu d'heures, enfin, peu d'heures... On part en fonction des disponibilités des intervenantes. Donc c'est un CDI à temps-choisi. (MS-9)

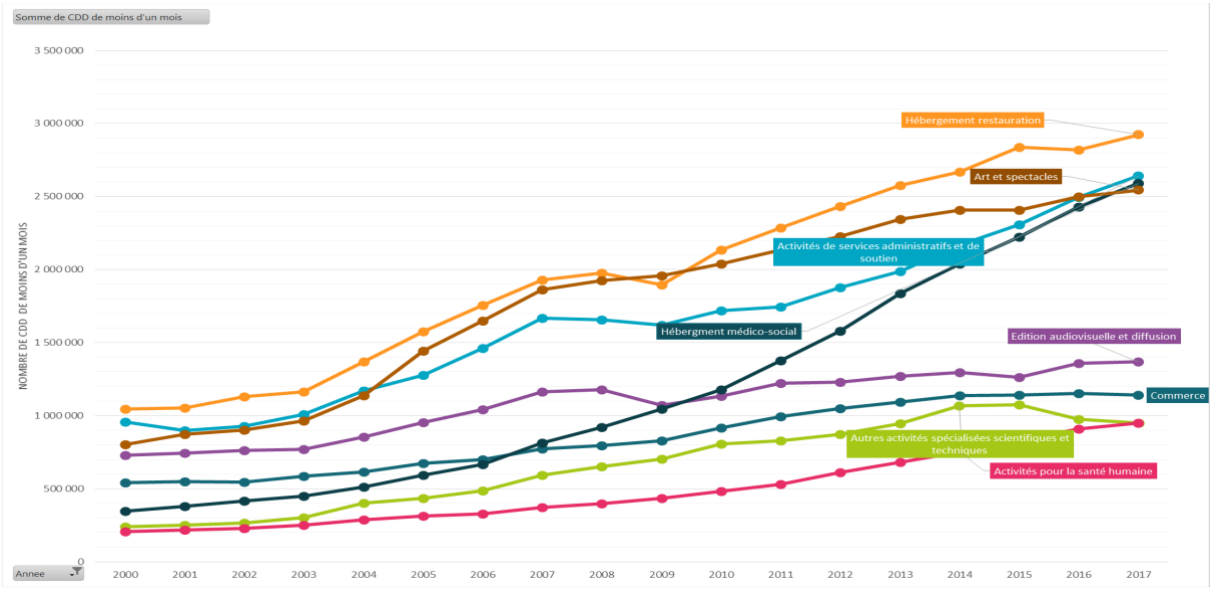
6.2 6.2 Données statistiques remarquables

Évolutions sectorielles relatives et absolues du nombre de CDD de moins d'un mois (2000 – 2017)



Évolution des DPAE pour les secteurs contribuant à au moins 5 % de l'augmentation du nombre de CDD d'un mois ou moins sur la période 2000-2007

Source : DPAE - ACOSS, Calculs : UNÉDIC, Champ : DPAE hors intérim adressées au Urssaf

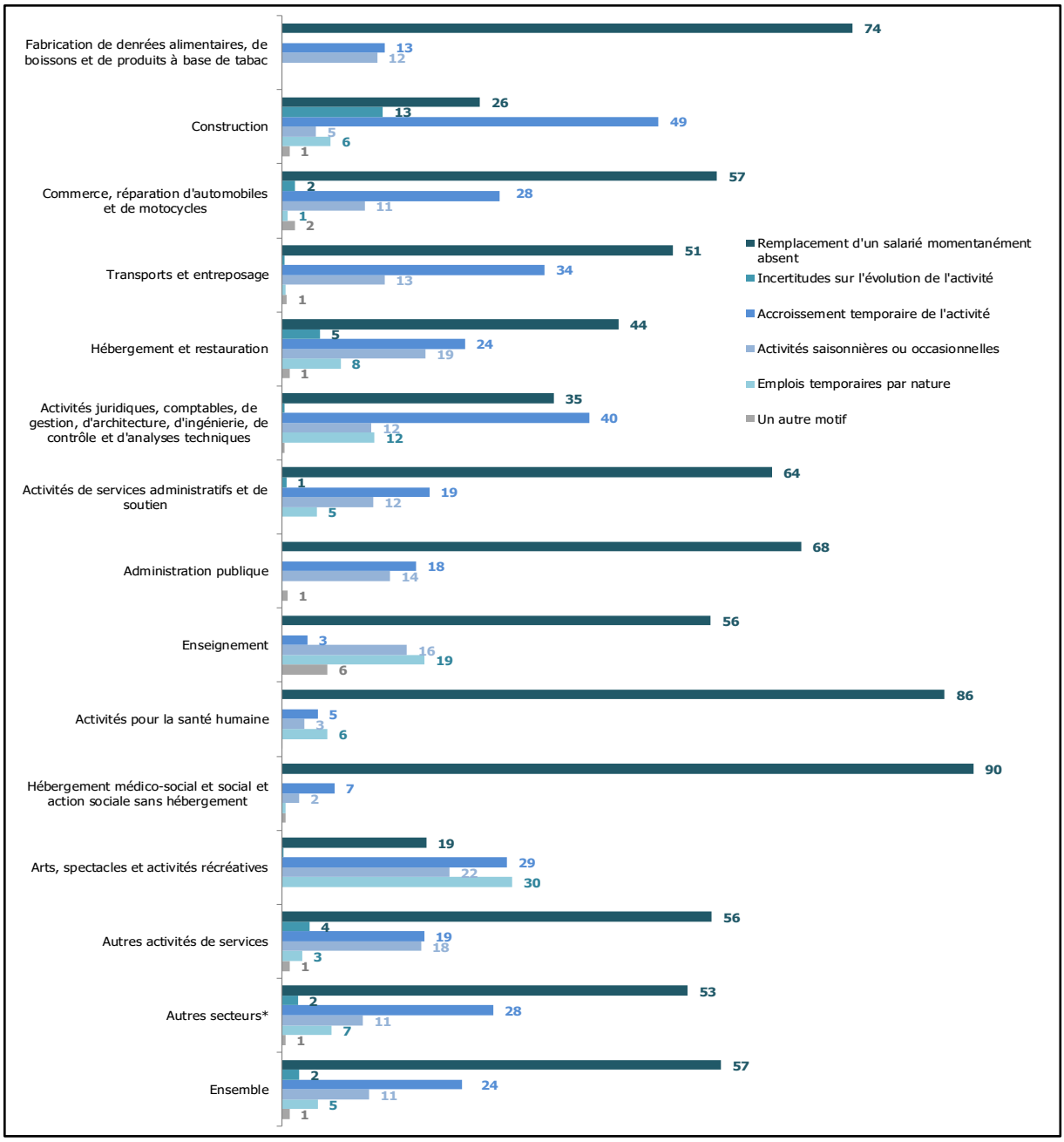


Source : DPAE - ACOSS, Calculs : UNÉDIC, Champ : DPAE hors intérim adressées au Urssaf

Figures tirées du document : « Évolution des CDD de moins d'un mois et de l'intérimpar secteur d'activité » 6 février 2018, Auteur : UNÉDIC,

Accessible à www.unedic.org/publications/contrats-de-courte-duree-par-secteur-dactivite

Motif d'utilisation des contrats très courts (moins d'un mois) selon le secteur d'activité



Figures tirées du document (Rémy, 2019) : « Comment les employeurs mobilisent-ils les contrats très courts? », *DARES Analyses*, 19.

,