

Quels sont les usages des contrats courts ?

Pratiques et points de vue d'employeurs et de salariés

Depuis une vingtaine d'années, les employeurs ont intensifié leur recours à des contrats de travail de courte durée. Cet usage recouvre néanmoins, selon les secteurs, des réalités et des pratiques très diverses, tant pour les employeurs que pour les salariés.

Côté employeurs, dans le secteur de la santé, du médico-social et de l'action sociale, le remplacement de salariés absents est le principal motif de recours invoqué ; dans les secteurs du commerce, de l'hôtellerie-restauration et dans les collectivités territoriales, c'est d'abord le surcroît temporaire d'activité et la saisonnalité de l'emploi qui justifient cet usage.

Le recours croissant à des contrats courts s'explique souvent par une gestion à l'économie des ressources humaines et un manque de personnel permanent. Il est en outre fortement dépendant de la bonne gestion d'un vivier de personnes travaillant régulièrement pour l'établissement. Selon les cas, il vient compléter d'autres sources de flexibilité, comme le recours aux heures supplémentaires ou la polyvalence des salariés permanents, ou constitue au contraire la seule alternative envisageable pour répondre à des besoins ponctuels, non prévisibles et de courte durée. Ces besoins sont générés notamment par des conditions de travail difficiles et la mise en tension d'équipes permanentes qui ne peuvent absorber la charge de travail de salariés en congés, malades ou démissionnaires.

Côté salariés, le contrat court représente une situation transitoire ou plus durable selon les profils : étudiants, personnes en situation de reconversion professionnelle, etc. Les raisons de son acceptabilité – une plus grande liberté, son caractère transitoire, une rémunération plus élevée ou encore la perspective d'un emploi stable – varient selon les situations.

Pour les salariés en contrat court, la conciliation entre vie personnelle et professionnelle est rendue difficile par un volume d'heures et une durée de la relation

d'emploi incertains ainsi que par la nécessité de rester disponibles. Ces salariés sont rarement en mesure de négocier leurs conditions de travail. Les situations d'alternance d'épisodes d'emploi et de chômage indemnisé de courte durée ne sont pas majoritaires parmi les personnes enquêtées. En cas d'indemnisation, les calculs semblent loin de l'optimisation financière même si la notion de droits rechargeables est bien intégrée.

La part des contrats à durée déterminée (CDD) dans les embauches hors intérim s'est accrue fortement en 20 ans, passant de 76 % en 2000 à 87 % en 2019 dans les établissements de 50 salariés ou plus du secteur privé (Dares, MMO). Cette hausse a été tirée par les CDD de moins d'un mois, la durée moyenne des CDD s'étant raccourcie sur la période [1]. La part des CDD dans l'emploi salarié privé hors intérim, qui est de 11 %, a de fait beaucoup moins augmenté que leur part dans les embauches, et les CDD courts ne concernent qu'un nombre réduit de salariés (1 %) dont le contrat est fréquemment renouvelé. Ainsi, parmi les embauches en CDD de moins d'un mois, 84 % sont des réembauches chez un ancien employeur [2].

Le recours croissant aux CDD courts est en partie imputable aux secteurs utilisateurs de CDD d'usage (CDDU) (encadré 1) : sur la période 2000-2010, ces secteurs contribuent pour deux tiers à la hausse des embauches en CDD de moins d'un mois [3] mais seulement pour un tiers sur la période 2009-2017 [1]. La hausse des contrats courts est également parfois associée aux changements dans la réglementation sur l'activité réduite [4] – dispositif permettant aux demandeurs d'emploi indemnisés de cumuler une partie de leur allocation chômage avec un revenu d'activité (encadré 2).

Pour quels motifs les employeurs recourent-ils aux contrats courts ? Ces motifs varient-ils selon le secteur d'activité ? Comment trouvent-ils une main-d'œuvre qualifiée et disponible pour répondre à leurs besoins ? Quelles sont les

conditions de travail et de vie des salariés en contrat court et pourquoi acceptent-ils de tels contrats ? Comment ces contrats s'intègrent-ils dans leurs parcours et quelles sont leurs perspectives professionnelles ? Quelle est la part de l'intermittence – alternance d'emplois et de périodes de chômage indemnisé – ? Quels sont les rapports des personnes en contrat court avec Pôle emploi et comment vivent-elles ce « chômage intermittent » ?

Pour éclairer ces questions, la Dares a lancé un appel à projet de recherches (APR) : cette étude présente une synthèse des travaux réalisés dans ce cadre par des équipes de re-

cherche¹ qui ont mené plus de 200 entretiens auprès d'employeurs et de salariés (encadré 3). Les principaux secteurs étudiés sont ceux de l'hébergement et de la restauration, du transport et de l'entreposage (avec une attention particulière portée au déménagement), du commerce, des activités pour la santé humaine, de l'hébergement médico-social et social et l'action sociale sans hébergement, de l'administration publique et de l'industrie.

Le point de vue des employeurs est d'abord analysé, puis celui des salariés. Un focus examine plus précisément les situations d'intermittence.

LES CONTRATS COURTS VUS PAR LES EMPLOYEURS

Les contrats courts répondent à un besoin temporaire de main-d'œuvre que les salariés permanents ne peuvent satisfaire

La première raison du recours aux contrats courts dans la **restauration traditionnelle et les débits de boisson** est la mise en tension soudaine de l'équipe permanente. L'extra² sert à réaliser le travail que les salariés permanents ne peuvent absorber sur un temps très court, de l'ordre d'une soirée à quelques jours, du fait d'un surcroît d'activité ou d'un salarié absent. Des « renforts » sont appelés lors d'événements exceptionnels ou en raison de l'allongement des durées d'ouverture des établissements pour faire face à une concurrence grandissante et répondre aux nouvelles exigences des consommateurs. Ils sont sollicités pour préserver les permanents d'une pression trop grande ou leur permettre de prendre des congés. Les postes concernés par les contrats courts sont essentiellement des postes de serveurs, barmans... et beaucoup moins des postes de cuisiniers nécessitant des compétences plus spécifiques et plus rares. Dans l'hôtellerie, ce sont les postes de femmes de chambre, en raison également des pics d'activité non prévisibles mais aussi des absences ou abandons de poste qui débordent le personnel en place. Ces pics d'activité sont notamment dus aux réservations de dernière minute tandis que les conditions de travail particulièrement difficiles du service en chambre sont à l'origine de nombreux arrêts de travail ou abandons de poste.

Le secteur de la **restauration rapide** recourt lui aussi aux contrats courts, parfois pour assurer un remplacement, notamment dans le cas de personnels démissionnaires, mais surtout pour faire face à un surcroît d'activité ou au caractère saisonnier de l'activité. Les salariés en contrat court permettent de renforcer les équipes durant les périodes de forte hausse de l'activité et de changer d'équipe durant les périodes de vacances. Les emplois concernés sont des emplois peu qualifiés, principalement occupés par des étudiants.

Dans le secteur **de la santé, du médico-social et de l'action sociale**, le cas de recours aux contrats courts le plus courant est le remplacement d'un salarié absent³ car « l'on ne peut pas faire avec une personne en moins » s'agissant du personnel soignant ou d'encadrement et de surveillance de publics fragiles. Ce recours s'explique principalement par la mise en tension de l'équipe permanente qui ne peut absorber la charge de travail des salariés en congés, malades ou démissionnaires, et par des contraintes réglementaires (cf. *infra*). La pénibilité croissante des tâches à accomplir auprès de patients vieillissants et/ou présentant des pathologies lourdes et le vieillissement du personnel soignant ou accompagnant du fait du gel des embauches entraînent un phénomène d'usure de ce dernier occasionnant un grand nombre d'absences.

« C'est tout le temps qu'on a besoin de remplacer. 1,5 ETP par jour est vacant, en moyenne. Tous les jours il y a "pétage" de plomb car ils n'y arrivent plus... C'est tout le temps qu'on a besoin de remplacer. » [Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes – Ehpad]

« Sur nos métiers, c'est très compliqué en fin de carrière, aller jusqu'à 62 ans, c'est vraiment dur, les gens sont fatigués, ils ne peuvent plus faire certaines choses, et supporter certains horaires. Et on peut le comprendre. On n'a pas vraiment la possibilité de mettre en place des postes aménagés... Et du coup, là aussi ça se traduit par des arrêts longs avant la retraite : de 1 an à 3 ou 4 ans avant la retraite... » [Centre pour personnes handicapées]

Ces besoins de remplacement concernent toutes les professions étudiées : les infirmières comme les moniteurs éducateurs, les aides-soignants comme les auxiliaires de vie sociale, les aides à domicile comme les agents de service hospitalier. L'ampleur de ces besoins est conséquente : les établissements enquêtés signent, en moyenne, 200 à 300 contrats courts dans l'année contre 5 à 10 CDI au maximum. Exprimé en équivalent temps plein (ETP), le volume que ces contrats représentent est bien moindre car ils sont très souvent de très courte durée (d'une journée à quelques jours) mais très peu d'établissements sont en mesure de l'évaluer.

¹ Nous les remercions pour la richesse de leurs travaux. Les rapports des quatre recherches coordonnées respectivement par Benjamin Saccomanno et Mireille Bruyère (Certop, Université Toulouse Jean Jaurès), Élodie Alberola (Crédoc), Mathieu Grégoire (IDHE-S, Université de Nanterre, CEET, Cnam) et Annie Lamanthe (Lest, Aix-Marseille Université) sont publiés en intégralité et accessibles sur le site de la Dares : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications>

² Dans le cas des traiteurs, le recours aux extras est traditionnel et prend la forme de CDDU.

³ Le remplacement d'un salarié momentanément absent est le principal motif mentionné par les établissements des secteurs de l'activité pour la santé humaine et de l'hébergement médico-social et de l'action sociale sans hébergement utilisateurs de contrats courts [5] : dans plus de 85 % des cas contre 57 % pour l'ensemble des employeurs recrutant en contrat court.

La fonction publique territoriale fait elle aussi face à un problème important d'absentéisme dans certains services prioritaires pour lesquels la continuité de service doit être assurée⁴. Les services techniques ou ceux chargés de la petite enfance sont exposés aux conditions de travail les plus pénibles. Avec l'avancée en âge, les accidents du travail et maladies professionnelles se multiplient, ainsi que les problèmes de santé en général : « *dans les services techniques, [...] les métiers manuels, ménage, manutention, services techniques, sont plus touchés. [...] Il y a beaucoup d'absentéisme.* » [Mairie] Remplacer les agents en arrêt maladie dans les services prioritaires reste une gageure pour les collectivités et un motif important de recours aux contrats courts : « *environ un quart des effectifs est absent chaque semaine : six sont en congé longue maladie, trois en attente de reclassement, plus les maladies ordinaires, les congés, ceux qui sont en formation.* » [Service de collecte des déchets d'une agglomération] Certains agents exerçant ces métiers depuis de nombreuses années cherchent aussi à se protéger en demandant un reclassement sur des postes moins exposés. Pour ce type de remplacement, il est fréquent que l'arrêt initial soit de courte durée pour ensuite être prolongé ce qui entraîne le renouvellement du contrat court pour le remplaçant : « *la personne est en CDD depuis le 26/08/2018 et ce jusqu'au 26/07/2019. On lui a signé 6 contrats, d'un mois, 15 jours, 2 mois.* » [Crèche] Les remplacements d'arrêt maladie sont ainsi susceptibles de générer une forme d'émiettement de l'emploi, au gré des renouvellements.

Les collectivités locales recourent également aux contrats courts pour supporter l'accroissement d'activité saisonnier, essentiellement pendant les vacances. Les secteurs ou établissements les plus concernés sont la collecte des déchets (chauffeurs, ripeurs), l'entretien de la voirie et des espaces verts, les piscines (maîtres-nageurs, agents techniques divers d'entretien, de surveillance, de caisse...), les crèches (auxiliaires de puériculture, cuisinières) ou encore le tourisme. Les contrats courts sont aussi mobilisés pour les activités spécifiques aux vacances scolaires : animateurs et animateurs sportifs dans les centres aérés et centres de loisirs, gardiens dans les musées et expositions, chargés d'accueil dans les offices du tourisme et syndicats d'initiative. Ces contrats sont majoritairement de courte durée (d'une semaine à un mois, deux mois maximum), sur des postes non qualifiés et non récurrents afin d'en faire bénéficier le plus grand nombre. Lorsque le poste requiert un diplôme (d'animation, de surveillant de baignade) ou une qualification précise (permis poids lourds pour leurs chauffeurs), les CDD proposés peuvent être plus longs ou renouvelés d'un mois ou d'une année sur l'autre.

Dans **le commerce**, à l'exception du CDD d'usage pour les animateurs commerciaux, le recours aux contrats courts répond, comme dans la fonction publique territoriale, à des pics d'activité saisonniers ou au remplacement de salariés en congé. Le besoin en personnel supplémentaire est cependant ici relativement prévisible. « *Les renforts, ce n'est qu'en saison, et encore c'est assez limité.* » [Magasin de prêt-à-porter] Le remplacement pour arrêt maladie, accidents du travail et absences non prévues est beaucoup moins systématique : « *les remplacements ne sont pas automatiques, ils dépendent de la période aussi, si la charge de travail n'est pas particulièrement importante, ils ne remplacent pas.* » [Hypermarché]

De fait, dans le commerce comme dans les autres secteurs étudiés, les employeurs peuvent faire usage d'autres sources de flexibilité que les contrats courts ; que ces sources soient internes – allongement des heures travaillées par le personnel en place ou annualisation du temps de travail, équipe interne dédiée au remplacement, non remplacement de salariés, polyvalence, etc. – ou externes – intérim, sous-traitance, mutualisation, etc. (encadré 4).

Le recours aux contrats courts traduit souvent une gestion à l'économie des ressources humaines...

Dans **l'hôtellerie-café-restauration** (HCR), le recours aux contrats courts apparaît comme un instrument de gestion « à l'économie » des ressources humaines. Pour les traités⁵, les équipes de service n'œuvrant que sur la durée et le lieu de la prestation sont constituées en fonction des besoins spécifiques à chaque prestation et recrutées uniquement le temps de cette dernière. Dans les autres sous-secteurs de l'HCR, l'extra apparaît comme un contrat plus adapté pour gérer la brièveté et la discontinuité de l'emploi que d'autres formes de contrat. Le CDI à temps partiel cumulerait le double inconvénient d'un recrutement pérenne en CDI et d'un nombre d'heures de travail fixe. Le contrat d'extra permet, quant à lui, de ne solliciter les personnes que quand l'employeur le souhaite. « *Être renvoyé consiste à ne plus être rappelé* » dira une enquêtée. Ce mode de gestion peut aussi provenir de prescriptions et critères d'évaluation de la part des directions à l'endroit des responsables d'établissements. L'usage récurrent d'un extra hebdomadaire peut, par exemple, contribuer à améliorer des indicateurs de performance utilisés par le siège et conduire à récompenser, le cas échéant, le gérant sous forme de primes et autres récompenses. Ce dernier bénéficie en outre d'une plus grande latitude sur l'embauche d'extras que sur d'autres contrats : chaque nouveau recrutement en CDI ou CDD non extra implique des échanges avec le siège qu'il faut convaincre de la pertinence d'augmenter la taille de l'équipe.

Cette gestion à l'économie des ressources humaines et la plus grande latitude des responsables d'équipes pour embaucher en contrats courts se retrouvent aussi dans **la fonction publique territoriale**. Le non-remplacement des départs en retraite des agents titulaires et la diminution des recrutements sous statut ont contraint certaines collectivités à recourir aux contrats courts pour absorber la charge de travail laissée vacante. « *On a besoin de recruter mais on n'a pas de possibilités pour des titulaires.* » [Mairie] « *Normalement, on ne peut pas faire des CDD sur des emplois permanents mais on ne peut pas faire autrement, sinon il faudrait embaucher un fonctionnaire. Aujourd'hui, les collectivités ont moins de moyens, recruter sur CDD c'est moins cher que recruter un fonctionnaire, on privilégie cette modalité.* » [Autre mairie] De fait, un avantage pour l'employeur public est qu'un agent en CDD peut coûter moins cher qu'un agent titulaire, car il est embauché sur une base indiciaire faible : « *on embauche [les contractuels] sur le premier échelon du grade.* » [Communauté de communes] La montée en puissance de l'intercommunalité a, de plus, conduit les communes à déléguer des pans entiers de la gestion de

⁴ De manière générale, les établissements de l'administration publique mobilisant les contrats courts sont plus nombreux à évoquer le remplacement d'un salarié absent (dans 68 % des cas contre 57 % en moyenne) [5].

⁵ Les traités enquêtés sont des prestataires d'événements, des organisateurs de réception et non pas des artisans commerçants établis en boutique.

leurs ressources humaines à de nouveaux échelons territoriaux (métropole, agglomération, communauté de communes, etc.). Celle-ci en a été profondément transformée, les nouveaux échelons ayant à gérer un nouveau personnel et leurs remplacements. L'intercommunalité a aussi pu complexifier le circuit décisionnel. Aussi, si les recrutements pour des besoins permanents sont décidés à l'échelon intercommunal, les recrutements en urgence restent gérés par les communes pour des raisons pratiques. Et les urgences sont fréquentes dans les services prioritaires où l'absentéisme est important. *« S'il manque une personne en crèche, là y'a pas de discussion, on remplace. »* [Mairie]

À côté du recours pour motif de remplacement, le recours aux contrats courts pour motif saisonnier répond lui à une logique sociale et redistributive toujours dans un contexte budgétaire contraint. Pour faire face au développement de certaines activités durant la période estivale (piscine, centres aérés, offices de tourisme...), cette logique consiste à fractionner les besoins de main-d'œuvre en proposant une multitude de CDD de courte durée, afin d'en faire bénéficier le maximum de personnes. Les personnes embauchées, des jeunes de la commune pour la plupart, le sont sur des contrats de courte durée et sans récurrence. Les restrictions budgétaires peuvent cependant se traduire par une réduction du nombre de saisonniers embauchés.

« On était en commune et on est passé métropole, donc plus grand... on nous a réduit le budget sur l'embauche des saisonniers... Donc pour le moment on ne ferme pas, mais on ouvre plus tard, ou moins longtemps... mais si on nous baisse toujours plus le budget on devra fermer. » [Piscine]

...auxquelles s'ajoutent des contraintes organisationnelles et des obligations légales

Dans le secteur **de la santé, du médico-social et de l'action sociale**, les contraintes d'ordre organisationnel et institutionnel et l'obligation de continuité de service expliquent le recours aux contrats courts. La mise en place d'un accompagnement plus individualisé des malades ou résidents et l'accroissement de leur âge moyen et des pathologies invalidantes associées ont conduit à des modifications organisationnelles des structures d'accueil et des besoins plus conséquents en personnel. La prise en charge d'enfants ou adolescents repose, par exemple, sur un quota réglementaire d'encadrement défini selon la nature du traitement à mettre en œuvre. De même, l'obtention d'un agrément pour suivi psychiatrique au sein d'un Ehpad suppose la présence d'un personnel confirmé. Or, les financements publics, de plus en plus contraints et soumis à un contrôle étroit des tutelles, obligent les établissements à faire des économies sur le coût de la main-d'œuvre : gel des salaires, nuisant à l'attractivité des métiers, et gel des embauches, au risque d'accroître la charge de travail des équipes en place. Ce surcroît d'activité couplé à des conditions de travail difficiles augmente l'absentéisme et le *turnover* des salariés dans les structures. La gestion des absences, souvent imprévisibles, est un défi quotidien pour les directeurs d'établissements ou les gestionnaires des ressources humaines dans l'obligation d'assurer une continuité de service. Dans ces activités de service aux personnes, qui fonctionnent souvent 24 h sur

24 et tout au long de l'année, la continuité est une contrainte organisationnelle et légale à laquelle les contrats courts permettent de répondre.

« Avant la loi de 2002 [relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé], 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. Donc je remplace. » [Centre pour personnes handicapées]

Avant 2020, un CDD de remplacement ne pouvait concerner qu'un seul salarié absent, l'employeur était donc obligé de conclure autant de CDD que de salariés absents (encadré 2). Or, le nombre de postes non pourvus, d'abandons de poste ou d'absences peut être conséquent, représentant jusqu'à 10 % de l'effectif permanent dans un des cas étudiés.

Le choix de recourir aux CDD de moins d'un mois plutôt qu'à des CDD plus longs traduit aussi un souci de gestion à l'économie des ressources humaines lorsque les horaires des CDD plus longs ne peuvent être facilement ajustés. Les contrats courts répondent ainsi à l'impossibilité d'anticiper le volume horaire nécessaire au-delà de quelques semaines et à un besoin de flexibilité qui ne repose pas sur des salariés mieux insérés.

« C'est-à-dire que je pourrais, par exemple, au mois de mars, si j'ai du travail pour elle sur 150 h, je peux lui donner 150 h. Si au mois d'avril, je n'ai plus que 120 h... Si je lui fais un contrat de 6 mois, c'est 150 h, en temps-plein, tous les mois. 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. » [Service d'aide à domicile]

Certaines contraintes liées au droit du travail sont aussi évoquées pour justifier l'usage des contrats courts. La durée limitée (souvent à un mois) de la période d'essai inciterait peu les employeurs à recourir au CDI. Plusieurs employeurs enquêtés estiment que cette période d'essai est insuffisante face à une jeune génération jugée moins fiable que les précédentes. Ils préfèrent alors reconduire des salariés en contrats courts sur une longue période, allongeant d'autant la période durant laquelle ces salariés doivent faire leurs preuves. Selon certains employeurs, les lois Aubry fixant la durée légale du travail à 35 h et les aménagements du temps de travail qui en découlent auraient conduit à de fortes réorganisations dans les plannings et contraint certains établissements de santé à recourir aux contrats courts.

Le rôle du cadre juridique dans le choix de l'employeur de recourir aux contrats courts ne doit cependant pas être surestimé. Dans les secteurs étudiés, le manque de personnel permanent est avant tout lié aux absences pour maladie. Les salariés sont exposés à diverses maladies en raison de la santé fragile des populations accueillies. De plus, la perte de mobilité, d'autonomie psychique et physique de certains publics entraînerait « une pénibilité physique prononcée » de certains métiers, susceptible de provoquer ou d'entretenir l'absentéisme des salariés. Ces absences ou vacances de postes sont d'autant plus difficiles à combler que certaines compétences ou métiers sont rares, l'orientation vers certaines écoles se faisant par défaut et les établissements se livrant une concurrence acharnée. Cette pénurie touche particulièrement les aides-soignants, les auxiliaires de vie sociale et les agents de service hospitalier. La situation pour

recruter sur des postes d'infirmiers se serait améliorée grâce à l'augmentation des effectifs diplômés. « *Entre 2008 et 2014, j'avais du mal à recruter... À l'époque, ils préféraient les CDD. Aujourd'hui, avec l'augmentation des effectifs des IFSI⁶, il y a pléthore. Plus de problème. Ils recherchent plus les CDI, c'est dû aux problèmes de logement à la rareté des postes. Je prends tout de suite en CDI.* » [Établissement de soins]

Les établissements enquêtés reconnaissent surtout un manque d'attractivité, qu'ils expliquent par des conditions de travail difficiles (horaires décalés, travail de nuit, le week-end et jours fériés) et des salaires peu élevés. « *Bon il faut avouer que les salaires n'ont pas assez bougé. Ils sont trop bas. Nos résidents sont de plus en plus lourds [...] le travail est plus compliqué, la prise en soin est plus importante en Ehpad. [...] c'est de pire en pire, mais les salaires n'ont pas bougé.* » [Ehpad] Dans certains cas, les candidats au recrutement peuvent même préférer une embauche en contrat court, la rémunération globale étant plus élevée qu'avec un emploi stable. La prime de précarité de 10 % pour les CDD et le paiement des congés non pris font alors la différence. Un refus du CDI peut ainsi être opposé à certains recruteurs car enchaîner une douzaine de contrats courts sur une année peut donner l'impression d'avoir un salaire supérieur de 20 % aux grilles de rémunération en vigueur. « *Mais ça me va. J'ai été très clair avec le DRH, je ne voulais pas du CDI. J'ai été papa en même temps que j'ai eu mon diplôme, donc 25 % de salaire en plus, ça m'arrangeait.* » [Salarié d'un établissement de soins]

Les employeurs enquêtés se déclarent parfois perplexes quant au rapport de force existant sur certains postes et à une nouvelle attitude des salariés face au travail. « *On a des problèmes d'engagements, de fiabilité [...] Beaucoup d'abandon de postes. Sur le 1^{er} semestre, j'ai 4 abandons de postes en CDI. Les jeunes sont convaincus que les employeurs sont des salauds.* » [Centre pour personnes handicapées] Ils peuvent néanmoins recourir aux contrats courts grâce à la présence de certains salariés ne refusant pas de donner un « coup de main demandé en urgence » pour s'inscrire dans une file d'attente en espérant accéder à un emploi stable. « *La fidélisation passe par la réembauche en priorité, par la continuité de contrats sur un ou plusieurs remplacements. In fine, les vacataires sont candidats prioritaires pour un CDI en cas de poste vacant, selon leur ancienneté et l'appréciation.* » [Ehpad]

La disponibilité de salariés prêts à accepter un ou plusieurs contrats courts d'affilée encourage les employeurs à recourir à ces contrats. Dans le secteur de la santé et du médico-social, certains salariés en contrat court attendent qu'un poste permanent se libère en échange de la qualité de leur travail et de leur disponibilité. De même, le contrat court peut constituer la première étape d'un parcours durable dans la fonction publique territoriale. « *Ils commencent par des emplois non permanents, et ensuite si ça fonctionne, on fait comme on peut pour recruter de manière plus pérenne.* » [Communauté de communes] Mais la perspective d'un emploi plus durable n'est pas le seul moyen pour les employeurs d'avoir une main-d'œuvre disponible pour des contrats courts. La localisation au centre-ville d'une agglomération fortement peuplée d'étudiants permet à certains cafés ou restaurants

d'accéder à des jeunes en recherche d'un complément de salaire et n'ayant, pour la plupart, pas l'ambition de rester dans le secteur.

La constitution d'un vivier de remplaçants est la ressource principalement utilisée pour recruter en contrats courts...

La mise en tension plus ou moins soudaine de l'équipe permanente impose de pouvoir recourir à un vivier de personnes opérationnelles dès leur arrivée sur site⁷. Ceci suppose la constitution d'un « pool » suffisamment conséquent de candidats compétents et disponibles pour les recrutements en contrat court et la bonne gestion de ce « pool ». Dans le cas des **traiteurs**, la constitution et la gestion de ce « pool » semble efficace malgré des volumes de recrutements importants. Ils recrutent ainsi leurs salariés en contrat court parmi une liste d'extras avec lesquels ils ont l'habitude de travailler, sans pour autant que ces serveurs et maîtres d'hôtel ne leur soient exclusivement réservés. L'entrée dans le vivier est conditionnée à l'évaluation des compétences. Les établissements ayant une activité intense sollicitent ensuite régulièrement les personnes les plus fiables ce qui permet de les fidéliser.

Dans la **fonction publique territoriale**, la constitution de viviers répond à leurs deux logiques d'emploi. Pour les emplois saisonniers, la priorité est donnée aux jeunes de la commune. Les recrutements s'appuient ainsi essentiellement sur les réseaux d'interconnaissance des élus et des agents et peu sur les intermédiaires du marché du travail. Pour les remplacements tout au long de l'année, même si le bouche à oreille et les réseaux d'interconnaissance sont utilisés, les modalités de recrutement sont plus ouvertes et les intermédiaires davantage mobilisés en particulier pour les postes qualifiés. Les collectivités territoriales ont cependant une préférence pour les modes de recrutement les moins formalisés. Pour répondre à des besoins ponctuels et remplacer au pied levé des agents absents, elles ont recours à leur « vivier » constitué grâce aux candidatures spontanées, aux liens avec les écoles de formation voisines, ou encore aux personnes ayant déjà travaillé pour la collectivité. Les personnes du vivier deviennent des remplaçants professionnels, des « habitués » qui tournent d'un emploi à l'autre – éventuellement d'une structure à l'autre sans forcément travailler en continu. Une directrice d'un centre médical entretient ainsi plusieurs viviers de remplaçantes selon les métiers.

« *Pour le remplacement des femmes de ménage, ça fonctionne plutôt bien car il y a déjà des personnes qui les remplacent de longue date. Les remplaçantes sont directement contactées par les femmes de ménage, elles se passent les clés, elles habitent les unes près des autres [...]. Elles savent le travail qu'il y a à faire. [...] Pour les secrétaires, on a un vivier de remplaçantes régulières. Ce vivier existe d'avant mon arrivée, c'est historique, on passe aussi des annonces à Pôle emploi et on fait des entretiens pour intégrer ces per-*

⁶ Institut de formation en soins infirmiers.

⁷ D'après [5], près de trois quarts des établissements utilisateurs de contrats courts font appel à d'anciens salariés pour pourvoir leurs postes sous ce type de contrat. Ils sont près de 60 % à disposer d'un vivier de personnes qu'ils emploient régulièrement en contrat court.

sonnes dans le vivier, c'est aussi par bouche-à-oreille, et les personnes qu'on a en stage. [...] Pour les infirmiers, nous avons aussi un vivier de remplaçants qui a été reconstitué récemment, [...], on a passé une annonce à Pôle emploi, on a fait des entretiens, un fait déjà des remplacements dans des cabinets libéraux, un était plutôt en intérim. On lui a proposé de remplacer un arrêté maladie et un congé maternité, il sait qu'au total il en a pour 6 mois. » [Centre médical]

Dans les différents champs d'activité **de la santé, du médico-social et de l'action sociale**, le vivier de remplaçants est aussi la ressource principalement utilisée pour recruter en contrats courts. Il n'est en effet que rarement fait appel à l'intérim ou à Pôle emploi. Le vivier constitue une forme de « ressource humaine externe » par opposition aux salariés dits « statutaires ». Pour les postes d'agents de service hospitalier, d'auxiliaires de vie sociale ou d'aides à domicile, ce vivier est constitué grâce aux candidatures spontanées, au bouche-à-oreille incluant notamment les recommandations du personnel en place ou aux candidatures reçues lors de précédentes campagnes de recrutement. Pour les postes plus qualifiés, le vivier est alimenté par des étudiants en cours d'études ou ayant terminé leurs études, grâce aux stages et aux liens avec les écoles.

... mais sa gestion se heurte à une pénurie de main-d'œuvre, des conditions de travail difficiles et une concurrence entre les établissements

La capacité à constituer et faire vivre un vivier de remplaçants est centrale pour les établissements les plus utilisateurs de contrats courts. Les établissements du secteur des **HCR** ayant une activité intense peuvent fidéliser les personnes les plus fiables en les sollicitant régulièrement. *A contrario*, ceux ayant une activité plus modérée vont être moins susceptibles de solliciter des candidats fréquemment et rencontrer davantage de difficultés pour recruter en contrat court. Les territoires dans lesquels certains sont implantés peuvent également contribuer à ces difficultés. Alors que les villes concentrent une diversité de candidats, les employeurs des zones rurales ou des territoires désertés par les jeunes déclarent se heurter à des difficultés pour trouver des « renforts ». Dans ces territoires, les viviers sont davantage composés de profils fragiles voire précaires que de professionnels aguerris en recherche d'expériences professionnelles supplémentaires.

Dans le secteur **de la santé et du médico-social**, la gestion du vivier de candidats est une activité à part entière dont le coût peut être très élevé. Ce « halo » de contractuels apporte en effet un soulagement aux personnels en place, mais au prix de nombreux efforts d'adaptation, d'intégration, de formation au poste de travail. À ces efforts, s'ajoutent des difficultés de recrutement particulièrement sévères du fait de la concurrence entre les établissements, dans un contexte de pénurie de candidats. Le secteur de l'aide à domicile, en croissance continue avec un manque de main-d'œuvre qualifiée et une forte concurrence entre les organismes, est caractéristique de cette situation. La détection des « bons » candidats est un souci majeur dans le discours des recruteurs qui doivent se montrer réactifs pour les attirer dans leur structure. La grande majorité des responsables interrogés déclarent privilégier le CDI, mais, les candidats leur demandent,

parfois, une embauche en CDD plutôt qu'en CDI. Le secteur de l'aide à domicile cumule en effet des conditions de travail éprouvantes et une forte instabilité de la demande de services. *« Du jour au lendemain, une personne peut décider, et moi j'ai embauché une personne, il n'y a pas de travail, d'accord ? »* [Association d'aide à domicile] Les responsables d'équipe sont ainsi amenés à réorganiser les plannings d'intervention des personnels très fréquemment. De plus, les aides à domicile sont exposés aux risques d'accidents et maladies professionnelles liés aux nombreux trajets quotidiens entre leurs lieux d'intervention, à la manipulation de produits d'entretien à forte teneur chimique ou aux postures pénibles exigées par les activités de nettoyage. À ces difficultés de recrutement s'ajoute une gestion des contrats courts, pour l'ensemble du secteur, particulièrement lourde. Une directrice d'établissement déclare ainsi ne jamais se déplacer dans les services sans le fichier Excel où sont répertoriés tous les membres du vivier, leurs disponibilités, et leur contrat du moment. *« Moi j'ai une personne détachée à temps plein là-dessus, sur la RH, sinon on ne s'en sort pas ! C'est vraiment très lourd ! Sachant qu'on a aussi une DRH au siège, à Marseille. »* [Ehpad]

Les difficultés de recrutement et, parfois, la capacité à constituer un vivier, touchent aussi **les collectivités territoriales** qui ont du mal à remplacer le personnel absent sur les postes prioritaires. Ces difficultés peuvent être dues à une montée en qualification de certains métiers même si la majorité des postes reste en catégorie C.

« Il y a 15 ans, on embauchait beaucoup plus de contractuels, mais le travail n'était pas le même. On partageait un peu entre tâches "simples" pour le dire vite, et tâches complexes. Les CDD étaient sur les simples, les permanents se partageaient les complexes. Mais aujourd'hui on n'a plus de tâches simples : il faut être formé, connaître les règles et les protocoles, donc on ne peut pas faire comme avant. » [Communauté de communes]

Les postes à pourvoir sont aussi associés à des conditions de travail pénibles ou à une image socialement peu valorisée. *« De toute façon on n'a pas de candidatures : les salaires sont assez dérisoires, avec des amplitudes horaires importantes, des responsabilités non négligeables, avec des enfants, etc. Donc on est peu compétitifs. »* [Mairie] Les emplois courts sont, comme dans le commerce, concurrencés par l'emploi saisonnier plus long : *« ici on est dans un territoire saisonnier, donc les personnes, sur du CDD, elles cherchent quand même pour 4 ou 5 mois l'hiver, et du CDD d'un mois renouvelable "peut-être", ça ne les intéresse pas. »* [Crèche communale] Ces emplois peuvent néanmoins être acceptés à condition de permettre le cumul avec d'autres contrats courts à temps partiel pour parvenir à un « équivalent salaire complet ». *« En bref, il y a des candidates, mais soit qui ne restent pas, soit qui ne sont pas intéressées par les remplacements car elles ne peuvent pas combiner avec d'autres activités. »* [Crèche]

Face aux difficultés de gestion du vivier, les responsables du secteur **du commerce** souhaitent réduire le recours aux contrats courts au profit de contrats saisonniers plus longs avec un personnel fidélisé et compétent. *« Je ne peux pas avoir une équipe qui est constituée d'extras en majorité sur les magasins. Il faut qu'ils restent minoritaires et que les vendeurs touchent à la caisse, répondent au client, etc. Si j'ai que des extras, il me faudrait plus d'encadrement. »* [Magasin d'articles de sport] *« Aux moments les plus forts de l'activité, quand les clients sont les plus nombreux, c'est*

là qu'était embauché le personnel le moins compétent. » [Autre magasin d'articles de sport] Certains responsables soulignent aussi le déficit d'attractivité de leur secteur pour expliquer leurs difficultés de recrutement, en contrat permanent comme en contrat court. *« On a tous un peu ce souci de trouver du monde pour travailler, globalement, les gens ne sont pas très motivés, se lever pour travailler à 5 h, ou finir à 20 h, venir les dimanche ... bon ça n'attire pas les gens. »* [Supermarché] La concurrence avec les contrats à temps plein est rude aussi pour les besoins de temps partiels : *« les gens recherchent des emplois à temps plein en saison, les mi-temps ne les intéressent pas. »* [Magasin de prêt-à-porter] Elle émanerait parfois du système d'indemnisation du chômage : *« le problème qu'on a ici sur le recrutement, il*

peut être lié au chômage : les gens ils touchent le chômage, ils font les saisons, et puis de temps en temps ils zappent une saison et restent chez eux. Ça m'est arrivé hier, un refus d'extra d'un mois à mi-temps en raison du chômage. En extra tout particulièrement, car en travaillant sur un contrat court, ils ont un complément de Pôle emploi. Ils vont faire un mi-temps ou deux semaines et seront complétés. Mais du coup ils gagnent quasiment pareil que s'ils restaient chez eux. Et du coup, certains préfèrent rester chez eux. Ce qu'ils disent souvent c'est que ça leur fait faire de la paperasse, que c'est compliqué avec Pôle emploi, que ça risque de leur faire plus d'emmerdes qu'autre chose. » [Commerce dans le Briançonnais]

LES CONTRATS COURTS VUS PAR LES SALARIES

Les contrats courts peuvent s'inscrire de manière très différente dans les parcours professionnels et accompagner l'entrée dans la vie professionnelle, un changement de secteur ou de métier ou au contraire représenter une situation plus durable⁸. Ils ne semblent pas concerner en priorité un âge ou un moment de la vie professionnelle.

Le contrat court est parfois une situation transitoire dans la trajectoire professionnelle

Pour les étudiants, le contrat court permet de financer ses études, faire des économies ou subvenir à ses besoins... sans engagement durable. Les contrats courts permettent aux jeunes en formation de disposer d'un revenu de complément pour financer leurs études ou subvenir à leurs besoins en l'absence de soutien financier familial. *Éléna, étudiante étrangère, sans ressources régulières, a ainsi occupé des premiers emplois en contrat court en faisant des inventaires de stocks pour des supermarchés.* Ces jeunes ne souhaitent pas s'engager durablement dans ces emplois dont ils ont une vision plutôt négative.

« Sur l'été 2018, ils m'ont proposé un CDI le week-end... j'ai refusé, puisque ça ne m'intéressait pas et... la boîte ne respecte pas les employés. Déjà, ils ont des retards de paie énormes... Souvent, quand on arrive au travail, ils vont nous demander de rester plus longtemps ou de rajouter un jour ou voilà. » [Ève, 24 ans, étudiante et hôtesse d'accueil]

Ils acceptent d'autant plus facilement le manque d'intérêt de ces contrats courts ou leurs conditions de travail parfois difficiles comme dans le déménagement ou le commerce qu'ils considèrent ces emplois comme des emplois d'attente. *A contrario*, les attentes à l'égard de l'emploi ultérieur sont fortes tant en termes de stabilité que d'intérêt du travail. Les secteurs de l'administration publique territoriale et du commerce font souvent appel à des jeunes en cours d'études pour répondre à des besoins prévisibles – person-

nels en congés ou activité saisonnière plus intense – et les recrutent plutôt sur des postes peu qualifiés (collecte de déchets, accueil à la piscine communale, inventaires dans les supermarchés, etc.). *Éric, 18 ans, a ainsi obtenu un poste d'employé polyvalent en piscine par sa tante, secrétaire à la communauté de communes afin de financer ses études.* Dans le secteur de la santé, les jeunes recrutés sont plutôt en formation dans ce secteur, les postes requérant généralement la possession d'un diplôme et de compétences spécifiques (infirmiers, aides-soignants, éducateurs spécialisés, etc.).

Pour les jeunes en transition ou les personnes en reconversion professionnelle, le contrat court est un emploi « en attente de » ou « à défaut de ». Il peut également permettre aux jeunes de percevoir un revenu pendant la période de transition entre la fin des études et l'entrée dans un secteur ou une profession donnée.

« Quand je cherchais du boulot je me suis dit quoi faire ? La restauration rapide ... bon c'était en dernier recours. Je me suis dit qui embauche ? Y'a Leclerc, Auchan. Donc j'ai tenté ma chance. Mais vous savez, là j'ai bien vu ... c'est très dur de trouver du travail, même des boulots comme ça, c'est dur. » Thibault, 22 ans, en attente d'un concours de policier municipal, enchaîne les contrats courts dans le commerce. Finalement, il a obtenu un emploi en contrat court dans le supermarché où travaille son père.

Cette situation transitoire de contrats courts peut également concerner des personnes en reconversion professionnelle après avoir démissionné d'un emploi stable. Leurs exigences financières sont plus grandes, car elles sont plus âgées et ont parfois une famille. *Cyril, 27 ans, a démissionné de son poste d'ASH en tant que fonctionnaire pour se former et devenir directeur de structure dans le secteur médico-social.* Pour subvenir à ses besoins pendant sa formation, il travaille comme ASH, en intérim puis en CDD. Les contrats courts et les conditions de travail associées sont acceptés en raison de leur caractère transitoire. Ils permettent aux jeunes d'obtenir une première expérience professionnelle dans l'attente d'un poste adapté à leur formation ou du lancement

⁸ Les catégories identifiées ici le sont à partir des témoignages recueillis par les chercheurs auprès des salariés. Il n'est pas possible de quantifier la part que chacune représente puisque les enquêtés ne sont pas strictement représentatifs de la population des salariés en contrat court. Par ailleurs, dans cette partie contrairement à la précédente où il était présenté comme un mode de gestion de la main-d'œuvre alternatif aux contrats courts, l'intérim y est ici associé. En effet, les conditions de vie et d'emploi des intérimaires en missions de courte durée et celles des salariés en contrat court peuvent utilement être rapprochées.

de leur activité et aux personnes en reconversion, d'acquiescer une expérience dans le secteur visé et/ou de préciser l'emploi recherché avant d'obtenir un emploi stable ou de s'installer à leur compte.

Le contrat court permet dans certains cas d'entrer sur un marché interne et/ou de souligner son engagement.

Les contrats courts répétés auprès d'un employeur unique sont ainsi l'occasion pour les personnes en début de vie active de montrer leur implication. Certains enquêtés les utilisent également pour mettre l'employeur à l'essai avant de s'engager dans une relation durable ou tester le métier exercé, *a fortiori* s'il ne correspond pas à leur formation initiale. « *Pour le moment, je préfère avoir des petits CDD, pour voir si la structure et l'équipe me plaisent, et ensuite je voudrais un CDI.* » [Viviane, 20 ans, en cours de formation d'accompagnante éducative et sociale] Le contrat court permet également aux personnes ayant connu des mobilités géographique, familiale et/ou professionnelle ou une période d'inactivité, d'entrer dans un marché interne ou un secteur donné. Il peut constituer une première marche avant la poursuite de la relation d'emploi d'abord en CDD plus long, puis en CDI ou *via* une titularisation dans la fonction publique. Néanmoins, au cours des dernières années, ce parcours théorique s'est allongé et son issue est devenue plus incertaine [6]. Une relation d'emploi durable et répétée en contrat court ne garantit ainsi pas l'obtention d'un emploi stable.

« *À chaque CDD, on ne sait pas si ça va être le dernier ou pas. C'est un peu plus rassurant maintenant, au bout de 6 ans, mais il a fallu du temps. Et pendant ce temps, c'est un peu l'angoisse en permanence. Chaque mois de juillet je ne savais pas ce que j'allais devenir, j'avais un appart et un loyer à payer... et on ne nous tenait pas trop au courant.* » Juliette, 26 ans, assistante maternelle en contrat court depuis 6 ans dans une crèche communale tente de passer le concours pour être titularisée.

Le principal motif d'acceptation des contrats courts peut ainsi être le souhait d'accéder à un emploi stable et dans ce cas, les salariés portent plutôt un regard négatif sur ces contrats. Ils sont convaincus de la supériorité du CDI, garant, à court terme, d'un revenu régulier, de la possibilité de bénéficier de primes et d'heures supplémentaires, d'une prise de congés plus aisée et, à plus long terme, de perspectives d'évolutions dans l'établissement, de meilleures chances de louer un logement, d'obtenir un crédit bancaire ou d'accéder à la propriété. L'attente de CDI est particulièrement présente dans les collectivités territoriales et la santé. Dans les premières, les personnes cherchent à obtenir un emploi statutaire de catégorie C sans passer de concours et sont prêtes à enchaîner les contrats courts pendant plusieurs années malgré un contexte budgétaire peu favorable à la titularisation.

« *Pour satisfaire nos besoins en remplacement, ils sont en fait employés en continu mais à chaque fois sur un contrat d'une semaine. De ce fait, ils se considèrent comme des agents de l'agglomération. Ils ne cherchent pas d'autre travail entre les remplacements ou sont au chômage. Ils travaillent pratiquement en permanence. Pour eux, c'est un droit, un acquis. [...] Leur objectif : être recrutés à l'agglomération.* » [Communauté d'agglomérations, service de collecte des déchets]

Dans le secteur de la santé, le même espoir anime un certain nombre de salariés en contrat court même si l'accès à un emploi stable passe par l'obtention du diplôme correspondant à la profession exercée. Dans ce secteur, la validation des acquis de l'expérience peut être une opportunité, encouragée ou non par l'employeur. Plusieurs témoignages dans la fonction publique hospitalière soulignent néanmoins qu'il

est possible d'enchaîner durablement les contrats courts sans aboutir à une titularisation. Josyane, 45 ans, agente des services hospitaliers, a travaillé 6 ans en CDD dans un hôpital public (dont 3 en contrat court) et son contrat n'a plus été renouvelé après un problème de santé. *A contrario*, certains salariés enchaînant les contrats courts peuvent ne pas considérer le CDI comme une fin en soi mais l'accepter lorsqu'il leur est proposé : « *moi c'était pas trop dans mes attentes, mais c'était une stabilité, donc ça tombait bien aussi. Et puis, un CDI, c'est pas un fil à la patte non plus ! En y réfléchissant bien, je n'ai trouvé que des avantages, hormis la paye, qui a baissé de pratiquement 300 € !* » [Alicia, 26 ans, aide-soignante dans une clinique]

Le contrat court peut représenter un état durable

Pour certains salariés, **le contrat court permet de dégager du temps pour soi**. Certaines personnes apprécient le fait d'être en contrat court en raison du temps dégagé pour d'autres activités hors emploi (voyages, s'occuper d'un parent malade, etc.) ou un autre emploi (activité artistique, etc.). Elles souhaitent également maîtriser leur temps de travail et se sentir libre vis-à-vis de leur(s) employeur(s). Mathieu, 32 ans, éducateur spécialisé, fait le choix pour l'instant de ne travailler qu'en intérim. L'intérim lui permet, quand il le souhaite, de voyager plusieurs semaines ou plusieurs mois. Cette forme d'emploi est aussi un moyen pour lui de mettre à distance la difficulté des situations des jeunes dont il s'occupe. L'absence de CDI lui donne une « *sécurité morale* », il ne se sent pas engagé, il peut partir quand il veut. Pour partie, les besoins financiers de ces personnes sont limités, leurs conjoints pouvant apporter le complément de revenu nécessaire. Pour autant, cette situation ne leur semble pas forcément conciliable avec une vie de famille. C'est ici la liberté vis-à-vis de l'employeur ou le temps libre dégagé qui rendent les contrats courts acceptables.

Le cumul des contrats courts dans plusieurs établissements peut constituer un « choix de vie » pour certains salariés. Il s'agit de jeunes ou de personnes plus avancées dans leur vie professionnelle, travaillant notamment dans les secteurs de la santé et de l'animation commerciale. Lorsque leurs relations d'emploi avec les différents employeurs sont stabilisées, ces salariés estiment être mieux à même d'éviter la routine, avoir davantage de marges de négociation sur les plannings qu'en intérim et disposer d'un revenu plus élevé qu'en CDI, en raison des primes de précarité et de congés payés associées au CDD. « *Là, l'avantage c'est que je peux choisir mon planning, donc ça, vraiment, c'est un plus pour moi. Bon, on sait qu'on travaille les week-ends, ça par contre on ne peut pas y échapper, mais quand même, je peux m'organiser. Je choisis les structures où je veux aller... Moi, je suis très stressée, donc je fais mes plannings sur plusieurs mois.* » [Bruna, 23 ans, aide-soignante] Cet avantage financier est mentionné pour certains métiers du secteur de la santé pour lesquels les salaires de départ sont plutôt faibles, l'accès au CDI pouvant conduire à une baisse des revenus.

« *En fait, les écarts de salaire sont importants entre CC et CDI. Je peux vous dire les chiffres si vous voulez. J'étais à 1 230 € pour deux dimanches travaillés et 151 h de travail, ce qui équivaut à 15 jours à peu près. Là, je suis à 1 600 € pour 15 jours et deux dimanches, donc c'est un gros écart.* » [Bruna]

Dans ce secteur, contrats courts et intérim se cumulent parfois⁹. La multiplicité d'employeurs se traduit fréquemment par un volume horaire de travail élevé et des congés limités pour rester disponible et être de nouveau sollicité.

« Je peux faire entre 50 et 70 heures dans la semaine. Mais je travaille six jours sur sept. [...] je gagne autant que quand j'étais cadre en y mettant beaucoup de cœur, en travaillant beaucoup. Oui, oui, mais je travaille deux fois plus que lorsque j'étais cadre. » [Fabienne, 63 ans, animatrice commerciale]

Certains de ces salariés ne rejettent pas le CDI à terme mais il ne constitue pas un objectif immédiat. Pour cette catégorie de salariés, le contrat court est jugé acceptable en raison des avantages financiers qu'il procure par rapport au CDI et de la variété des expériences associées.

Le contrat court est un moyen de compléter les revenus d'une activité stable, notamment dans le secteur médico-social. Pour compléter leur salaire, certains salariés en emploi stable, travaillent également en contrat court chez un autre employeur, souvent unique. Cette situation, très éloignée de l'image traditionnelle de ces contrats, concerne notamment des femmes seules ayant des enfants à charge et travaillant dans les secteurs de la santé, de la photographie ou encore du nettoyage. Ce cumul d'emploi suppose que les horaires de l'emploi principal et des emplois en contrat court soient compatibles, une équation complexe à résoudre même lorsque l'emploi principal est à temps partiel. Le besoin de compléter des salaires trop faibles par des « miettes d'emploi » est particulièrement présent dans le secteur médico-social : « c'est pour m'aider financièrement déjà, c'est sûr, parce que bon, quand on élève ses enfants seule, il faut payer des factures. [...] Et je fais des vacances pour ça. Je fais aussi des vacances pour me permettre aussi de voir autre chose, parce que toutes les maisons ne sont pas pareilles. L'organisation de travail est différente et puis on apprend aussi en faisant des vacances. Comment s'améliorer aussi dans le quotidien... » [Gabrielle, 48 ans, cumule un CDI dans un Ehpad (où elle est employée depuis 23 ans) et des vacances dans un autre Ehpad]

Les retraités ont également parfois intérêt à prendre un emploi en contrat court pour bénéficier d'un complément de revenu. Certains enquêtés disposant d'une qualification dans le domaine – par exemple, des infirmières de l'hôpital public à la retraite – ont des conditions d'emploi plus favorables en contrat court que dans leurs postes précédents. D'autres vivent le contrat court comme une contrainte, la préretraite n'étant pas compatible avec l'exercice d'un emploi à temps plein et l'obtention d'un CDI. Les contrats courts sont acceptés en raison du gain financier qu'ils procurent et du lien qu'ils permettent aux retraités de maintenir avec le marché du travail.

Le contrat court est une norme acceptée dans certains secteurs, notamment ceux recourant au CDD d'usage. Les salariés ne s'attendent pas à se voir proposer un emploi stable et acceptent cet état de fait. Pour y accéder, ils devraient changer d'activité ce qu'ils ne souhaitent pas. Cette

situation concerne notamment les intermittents du spectacle, les guides conférenciers dans le tourisme ou les extras de la restauration.

« Pour quelle raison ils me prendraient en CDI ? C'est incompatible avec la nature de mon activité. Je suis guide conférencière, c'est-à-dire que je suis habilitée à travailler dans certaines langues. [...] Cette agence de voyage [...], elle n'a pas des clients toute l'année [...]. Donc, c'est forcément des CDD en cascade, forcément. » [Souad, 61 ans, guide conférencière]

L'enchaînement des contrats courts peut être subi dans certains secteurs comme la logistique, l'aéroportuaire ou l'industrie. Malgré le caractère répété de leur relation d'emploi avec l'entreprise utilisatrice, les enquêtés en intérim dans ces secteurs s'inquiètent de sa pérennité, ne sachant pas s'ils seront rappelés la semaine suivante.

« Et en fin de compte, c'est comme des contrats à la journée, s'y a quelque chose qui va pas, il a la possibilité de dire : " Demain, toi, tu reviens plus ". [...] Donc l'avantage des contrats courts, à mon avis, c'est beaucoup plus aussi, comme quoi, [...] ils peuvent te gérer comme ils veulent. » [Mathias, 32 ans, intérimaire dans la logistique]

Cette incertitude est parfois doublée d'une logique d'astreinte, plusieurs enquêtés ayant déclaré avoir des temps non rémunérés durant lesquels ils devaient rester à disposition de l'employeur. Ces salariés intérimaires ont le sentiment d'être « jetables » ou « interchangeable ». « Le désavantage de l'intérim c'est la sensation forte d'être interchangeable et de devoir faire profil bas : moi je sais que je suis jetable. » [Francis, 53 ans, cariste en intérim dans la logistique]

L'incertitude inhérente aux contrats courts rend difficile l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle

Les personnes en contrat court vivent dans une situation de grande incertitude : elles ne savent pas si leur contrat va être renouvelé, ni parfois son terme lorsqu'il vise à remplacer un salarié en arrêt maladie. Cette incertitude prévaut également à plus long terme puisque ces salariés, comme les intérimaires, ont davantage de chances d'être affectés par les fluctuations de l'emploi. Ils ne connaissent pas non plus le volume d'heures travaillées d'un mois sur l'autre, ni le revenu qui en découle.

« Les contrats c'est très variable, vous ne savez jamais, vous pouvez signer au jour le jour... Là, je n'arrive pas à faire du temps plein [...] Pour décembre, j'ai 3 jours vous voyez... au début j'en avais 11 mais la personne a annulé ses congés et donc j'ai 3 jours... vous voyez, on ne sait jamais vraiment, c'est compliqué parfois [...] C'est pas évident... chaque fin de mois c'est pas évident. » [Fadella, 41 ans, aide-soignante]

⁹ Michelle, 53 ans, aide-soignante préfère être employée en tant qu'intérimaire parce que les frais de déplacement sont pris en charge mais accepte également d'être embauchée en contrat court par certains de ses employeurs pour minimiser leurs coûts.

Ce volume est d'autant plus difficile à prévoir que les horaires sont connus peu de temps à l'avance et/ou que des heures supplémentaires sont ajoutées au dernier moment : « *ils appellent par téléphone. C'est la veille ou alors quelques jours avant... mais parfois ça peut être le matin même. Quand ils sont en galère, c'est vraiment au dernier moment.* » [Dalila, 32 ans, auxiliaire de vie sociale]

« *En fait, on me demandait de faire des horaires, de rester jusqu'à... À la base, mon contrat, c'était 9 heures-17 heures 45 et on me demandait de rester jusqu'à 18 heures 45, mais ils ne savaient pas quel jour, c'était quand ils voulaient.* » [Astrid, 27 ans, assistante dans l'immobilier]

Les salariés embauchés régulièrement en contrat court auprès d'employeurs multiples semblent davantage en mesure de négocier le volume d'heures travaillées avec leurs employeurs en raison de relations d'emploi répétées. Ce volume constitue d'autant plus un enjeu que les postes sont peu qualifiés¹⁰ et l'ancienneté, pas toujours reconnue. « *Ça fait 10 ans-15 ans que vous allez chez un traiteur, mais vous arrivez pas à évoluer. On vous fait faire toujours ce qu'on appelle des sèches, c'est-à-dire la vacation la plus petite.* » [Florence, 52 ans, extra dans la restauration]

Les incertitudes sur la durée de l'emploi et le volume d'heures travaillées ont des conséquences sur la vie personnelle et familiale des salariés en contrat court (articulation entre les deux, déplacements, garde des enfants, week-ends, congés, etc.). Certains déclarent se reposer sur leur conjoint ou leur famille pour s'occuper des enfants : « *c'était pas très pratique, parce que je prenais le bus, je commençais à 7 heures et demie, je prenais le bus vers 5 heures... Le soir, c'était... tellement fatiguée, après, je suis partie habiter chez ma mère à Paris, c'est un peu plus flexible, je quittais la maison à 6 heures. ... J'arrivais à 21 heures au moins. Je rentrais, je pouvais même pas faire les devoirs à ma fille.* » [Salimata, 27 ans, a démissionné de son emploi d'hôtellerie dans une maison de retraite]

D'autres n'acceptent ce type de contrat que parce qu'ils n'ont pas de famille mais même dans ce cas, leur vie sociale en est affectée. « *Alors, la vie privée, il y en a pas, moi je suis toute seule. Je peux le faire parce que je suis toute seule, que j'ai pas de gosse, j'ai pas de mari, j'ai personne. Avec une famille, c'est impossible.* » [Huguette, 63 ans, animatrice commerciale] Dans certains secteurs comme la santé ou l'aéroportuaire, les horaires sont peu compatibles avec une vie de famille : les pics d'activité coïncident avec les vacances scolaires, le lieu de travail est trop loin du domicile et les temps de pause sont prévus en milieu de journée, etc. « *Lorsqu'eux ils partent en vacances nous on travaille. Lorsqu'eux ils travaillent, lorsque nous, ça passe un peu, là on doit partir en vacances. Mais là ça sert à rien puisque les enfants ils vont à l'école tout ça, enfin...* » [Fouad, 47 ans] De plus, la contrainte de « disponibilité temporelle » est forte pour les salariés en contrat court qui hésitent à prendre des congés de peur de ne pas être disponibles pour une proposition d'emploi, une hésitation accrue lorsqu'ils sont en attente d'un emploi stable chez leur employeur. Cependant, certains salariés régulièrement réembauchés négocient plus facilement leurs congés. Par ailleurs, les salariés ne perçoivent

pas de salaire pendant leurs congés et certains compensent cette absence de revenu par des heures supplémentaires avant ou après.

« *J'ai du mal. Faut négocier... Et de cette place de CDD court, c'est dur... Cet été j'ai eu 14 jours, mais sans solde. Donc j'ai anticipé à l'avance pour travailler plus avant et après et donc avoir des salaires plus hauts. Et puis j'ai su que c'était ok au dernier moment, donc bon, c'était pas super confort non plus pour s'organiser.* » [Tina, 40 ans, éducatrice spécialisée]

Lorsque, pour limiter les incertitudes et atteindre un niveau de revenu suffisant, certains salariés cumulent des contrats auprès de plusieurs employeurs, plusieurs facteurs rendent difficiles les conditions de vie personnelle et professionnelle. Les horaires ne sont pas toujours compatibles et les temps de déplacement ne sont pas pris en compte. De plus, la durée légale du travail est plus difficile à contrôler en cas de cumul et le volume d'heures travaillées peut devenir excessif, mettant en danger la santé des salariés concernés. Après l'avoir expérimenté, certains salariés – étudiants ou personnels de la santé – ont ainsi décidé de se ménager des temps de repos et de réduire leur nombre d'emplois et/ou leurs horaires.

« *Il faut dire aussi que je travaille beaucoup. J'ai eu des périodes où j'enchainais trop. J'étais épuisée. Comme on est dans ces remplacements, on dit oui à tout et on ne se rend pas compte. Parfois le travail c'est comme une addiction. On tombe dans une addiction, on devient accro. On travaille tout le temps et on se rend plus compte qu'on est épuisé.* » [Dalila, 32 ans, auxiliaire de vie sociale]

Paradoxalement, le contrat court peut ainsi être synonyme de suremploi. L'intensité et l'imprévisibilité du travail interrogent sur la possibilité de faire une carrière complète en contrats courts. En effet, au-delà d'un certain âge, être embauché devient difficile même en ayant toujours travaillé en contrat court et des problèmes de santé peuvent apparaître. « *Moi, si je trouvais un CDI qui me convienne, oui, mais pour l'instant, je ne trouve rien parce que je ne trouve rien qui paie. [...] J'ai un problème de dos en plus maintenant qui commence, donc j'essaie de m'économiser.* » [Florence, 52 ans, extra]

Lorsqu'un salarié est en contrat court, les conditions de travail et les rémunérations sont rarement négociées

Les salariés en contrat court sont rarement en mesure de négocier leurs conditions de travail. Si ces dernières ne leurs conviennent pas, ils préfèrent quitter leur emploi plutôt que faire valoir leur point de vue : « *exit* » plutôt que « *voice* »¹¹.

« *J'ai pu voir ce que je ne voulais pas être [...] À un moment donné, j'étais dans un service Alzheimer : la pression temporelle ajoutée à des pathologies comme ça, ce n'est pas possible. [...] Le personnel est à bout, les gens restent*

¹⁰ Dans l'animation commerciale, même si la rémunération n'est pas toujours négociable, du temps peut être gagné avec la logique du « fini-parti », la mission pouvant être réalisée plus rapidement que prévu dans le contrat.

¹¹ Lorsqu'un salarié est insatisfait de sa situation dans son entreprise, il peut se taire ou l'exprimer. Dans le second cas, il peut faire valoir son point de vue « *voice* » ou mettre fin à la relation d'emploi « *exit* ». Ces concepts, définis par HIRSCHMAN (1970), pour décrire les attitudes que peuvent adopter les consommateurs ou les usagers face aux défaillances des institutions publiques ou privées se traduisant par une baisse de la qualité des biens et services produits, ont ensuite été appliqués au marché du travail.

quand même juste à côté de chez eux, c'est en 12h, donc c'est pratique, mais le salaire est dérisoire, deux week-ends travaillés par mois. » Patrick 35 ans, aujourd'hui infirmier diplômé d'État, a démissionné de son travail d'aide-soignant en Ehpad.

Leur capacité à changer d'emploi dépend de plusieurs facteurs : leurs ressources, l'état du marché du travail local ou leur souhait d'accéder à un emploi stable chez l'employeur considéré. Les mobilités entre emplois peuvent être facilitées par les revenus apportés par l'assurance-chômage et/ou les ressources complémentaires apportées par le conjoint ou les parents, en particulier pour les jeunes. Les salariés en contrat court négocient rarement leur niveau de rémunération : certains considèrent que rien n'est négociable dans leur secteur, en l'occurrence celui de la restauration, d'autres déclarent ne pas savoir s'y prendre ou être en attente d'un CDI et ne pas oser. Cette capacité à négocier dépend également de la situation sur le marché du travail. Elle est meilleure sur un marché du travail tendu – sondages, tourisme ou encore médico-social (dont les Ehpad) – et moindre dans certaines zones, comme la Somme, où les candidats sont plus nombreux. De même, les secteurs ayant des conditions de travail difficiles, comme le déménagement, peinent à recruter en CDI, certains salariés ne se voyant y travailler que temporairement compte tenu de la pénibilité des tâches à accomplir. *« Oui, comme je vous dis, c'est vraiment un métier, je me vois pas faire 30 ans de déménagement, c'est vraiment dur. »* [Alexis, 23 ans, aide déménageur]

Certains salariés en contrat court entretiennent une forte relation de subordination avec leur employeur, l'usage du délai de carence ou tiers-temps dans l'intérim¹² en étant l'illustration la plus forte. Ces règles, prévues par le législateur pour réduire le recours aux contrats temporaires en limitant leur enchaînement peuvent ainsi avoir des effets négatifs, des employeurs les présentant parfois aux salariés récurrents en CDD ou en intérim courts comme des périodes d'interruption forcées. Les salariés sont dès lors incités à trouver des emplois de courte durée pour couvrir ces périodes non rémunérées le temps de retrouver leur poste¹³. Dans certains secteurs (aéroportuaire, logistique), certains employeurs demandent même aux salariés de rester à leur disposition dans une logique d'astreinte.

« Quand on m'a dit : “ Vous êtes d'astreinte “. J'ai fait : “ Mais je suis payé ? “, “ Non, non, vous vous rendez disponible, vous pouvez dormir. Mais quand on vous appelle... “,

tu n'es pas obligé de venir, on t'appelle et tout. Mais si tu veux être rappelé, il vaut mieux que tu te bouges les fesses quoi. » [Mathias, 32 ans, intérimaire dans la logistique]

Certains témoignages des salariés laissent également entrevoir des cas de non-respect du droit : contrats de travail signés *a posteriori*, risque de non-paiement des missions ou heures ajoutées au dernier moment (exemples dans l'animation commerciale ou les sondages), expériences de travail non déclaré (exemples dans la restauration, le spectacle), problèmes de discrimination (non-embauche en CDI en raison d'un risque de maternité, non-renouvellement du contrat court en raison d'un arrêt maladie, etc.). Les pratiques de signature de contrat *a posteriori* semblent moins fréquentes aujourd'hui ce qui peut conduire à accroître le volume de contrats courts enregistré dans les données administratives¹⁴. Néanmoins, même si la diversité des contrats et des employeurs pourrait multiplier les occasions de litiges, la faiblesse de la relation d'emploi limite les incitations des salariés à défendre leurs droits.

Les salariés en contrat court restant par définition un temps très limité chez leur employeur, ils s'insèrent plus difficilement dans les équipes en place. Les enquêtés du secteur de la santé font cependant mention d'expériences réussies notamment du fait des réembauches. Ceci implique, même dans ce cas, une bonne capacité d'adaptation puisque les postes occupés au sein d'un même établissement peuvent varier d'un contrat à l'autre.

« En fait il faut dire aussi que l'idée, quand vous travaillez dans un service puis un autre, c'est qu'il ne faut pas perturber le travail, il faut s'adapter quoi, faire comme les autres. Moi c'est cette adaptabilité qui me plaît, donc je pense que c'est aussi apprécié par mes collègues. » [Dalila, 32 ans, auxiliaire de vie sociale]

A contrario, certains jeunes en transition dans le commerce ont plutôt connu des expériences négatives. Les tâches réalisées par les personnes en CDD ou en intérim courts ne sont pas les mêmes que celles des permanents : des responsabilités plus faibles, la non-prise en charge des tâches administratives, comme le suivi des malades dans le secteur de la santé, voire même des tâches plus pénibles (logistique, industrie). *« Les intérimaires sont placés aux postes les plus durs, avec les équipements les plus pourris, [...] »* [Mariana, intérimaire dans l'aéroportuaire]

¹² Le délai de carence correspond au tiers de la durée du dernier contrat dans l'intérim.

¹³ Certains accords de branche ont récemment supprimé le délai de carence avec l'objectif affiché d'allonger les durées d'emploi.

¹⁴ Des témoignages de salariés du déménagement et de guides conférenciers vont dans ce sens : les enquêtés signent désormais un contrat par embauche au lieu d'un seul contrat en fin de mois couvrant toutes les périodes d'emploi réalisées dans le mois.

L'alternance répétée de périodes d'emploi et de chômage est relativement répandue parmi les salariés en contrats courts. Néanmoins, elle recouvre des situations individuelles très diverses selon que les personnes sont inscrites ou non à Pôle emploi, indemnisées ou non. De fait, le rapport des enquêtés à cette alternance varie notablement selon le moment auquel elle intervient dans leur trajectoire professionnelle, leur secteur d'activité, leur situation personnelle, leur vision de l'avenir ou encore leur représentation du chômage.

L'intermittence est peu évoquée par les employeurs dans le secteur de la santé mais davantage dans le commerce et les collectivités territoriales

Si l'intermittence – alternance répétée d'épisodes d'emploi et de chômage indemnisé de courte durée – est peu évoquée par les employeurs enquêtés dans le secteur de la santé (qui ne connaissent pas toujours la situation exacte de chacun de leurs salariés), elle l'est davantage par ceux du commerce et des collectivités territoriales. Dans le secteur de la santé, au-delà de la connaissance imparfaite des situations individuelles par les employeurs, la relative rareté de l'intermittence peut s'expliquer, d'une part, par la faible mobilisation de Pôle emploi lors de leurs recrutements qui réduit leurs chances d'embaucher des demandeurs d'emploi et d'autre part, par leur fréquent usage de la réembauche qui limite les situations de chômage de leurs salariés qui enchaînent des contrats de façon presque continue. Certains recruteurs des collectivités territoriales soulignent également qu'il existe des délais de perception du salaire, des risques de réduction des allocations-chômage et de décalage de leur versement, des problèmes de garde pour les salariés, qui compliquent cette intermittence. *« Pour les emplois de courte durée, on ne trouve pas de candidats aussi car ceux qui sont au chômage sont souvent peu intéressés par ce type de poste. [...] Il faut tout réorganiser, garde d'enfants, etc., pour seulement trois mois... et elles peuvent y perdre en termes de rémunération... »* [Caf – CPAM]

Les situations d'intermittence ne sont pas majoritaires parmi les personnes enquêtées et plutôt mal maîtrisées

Dans le secteur de la santé, parmi les salariés interrogés, l'intermittence semble assez peu répandue. En effet, compte tenu de la tension prévalant dans ce secteur, les personnes en contrat court peuvent trouver rapidement un emploi. Elles enchaînent également fréquemment les contrats courts avec, pour certaines, l'objectif d'obtenir un CDI. Si l'indemnisation est relativement rare, l'inscription à Pôle emploi est néanmoins plus fréquente. L'intermédiaire constitue en effet un filet de sécurité en cas d'absence prolongée de propositions de contrats ou de nécessité de financer des congés. *« Mais en deux ans, je l'ai touché une fois, durant un mois, le mois de juin dont je parlais tout à l'heure. Mais sinon j'y touche pas, je préfère ne pas*

y toucher. Ça me gêne, parce qu'avec notre branche on a quand même suffisamment de travail ! Par contre, je reste inscrite, on est obligés, pour la sécurité de l'emploi on va dire, parce que vu que j'ai pas de CDI, je dois rester branchée dessus, parce que si on ne me propose pas de vacances, que j'ai quand même une rentrée d'argent. » [Bruna, 23 ans, aide-soignante] Par ailleurs, les personnes interrogées ne connaissent pas nécessairement les règles d'indemnisation, ni leurs droits. Compte tenu de la multitude des contrats signés, le remplissage du dossier peut également s'avérer difficile : pour être en mesure de faire valoir ses droits, il faut recenser les informations liées aux différents contrats (salaires, heures réalisées, etc.). Ainsi, les entretiens menés auprès des salariés en contrats courts du secteur de la santé, comme auprès de leurs employeurs, ne laissent pas transparaître un usage stratégique de l'intermittence.

Dans les autres secteurs, de nombreuses personnes enquêtées sont inscrites « en continu » à Pôle emploi¹. Leur conseiller Pôle emploi le leur a souvent recommandé « tant que leur situation n'est pas stabilisée ». *« Le pôle emploi c'est une sécurité... c'est en prévision de... je veux dire si dans quelques mois, tout d'un coup, j'ai moins de vacances, bon et bien je peux basculer sur Pôle emploi. »* [Patrick 35 ans] Certaines le font pour signaler qu'elles recherchent un emploi ou éviter les formalités administratives en cas de retour au chômage, d'autres en espèrent des avantages (remboursement des frais de transports, rapidité de l'indemnisation, etc.). Si certains enquêtés attendent peu de Pôle emploi – notamment les plus qualifiés –, d'autres ont peur d'être contrôlés alors que rien dans leurs actions déclarées ne le justifie. *Astrid, 27 ans s'est faite radiée une fois de Pôle emploi et dit « avoir un peu peur » de la radiation. Elle pense pouvoir l'éviter en mettant toujours son CV en ligne et en l'actualisant régulièrement.*

Contrats courts et activité réduite sont souvent associés. Or, de nombreuses personnes en contrats courts ne sont de fait pas éligibles à l'assurance-chômage : étudiants, demandeurs d'emploi ayant épuisé leurs droits et/ou n'ayant pas suffisamment travaillé pour les renouveler, retraités et préretraités, personnes en emploi stable par ailleurs, etc. De plus, certaines personnes potentiellement éligibles ne recourent pas à l'indemnisation. Dans certains cas, cela s'explique par leur méconnaissance des règles – jeunes en début de vie active, anciens fonctionnaires, etc. – et, dans d'autres cas, plus rares, par des motifs idéologiques – par fierté, ils estiment que ce n'est pas très moral, qu'ils n'en ont pas besoin, etc. *« J'ai jamais complété avec le chômage, pour moi le chômage c'est... bouh ! Non, je ne peux pas. Je peux travailler, je travaille, et même quand je faisais les vacances, je n'étais pas inscrite au chômage, je ne sais même pas comment ça marche. »* [Isabelle, 24 ans, IDE]

Même en cas d'indemnisation, les calculs semblent loin de l'optimisation financière : si le principe de l'activité réduite est connu et si les personnes sont en mesure d'anticiper que l'indemnité reçue sera inférieure à leur salaire, elles

¹ Les résultats de l'enquête de l'Unedic vont également dans le sens d'une inscription fréquente à Pôle emploi [7] : près de 60 % des demandeurs d'emploi en activité réduite restent inscrits à Pôle emploi même si leur revenu est trop élevé pour qu'ils soient indemnisés. Ils expliquent ce maintien par la simplicité de la démarche d'actualisation mensuelle sur le site de Pôle emploi et une situation insuffisamment stabilisée sur le marché du travail.

anticipent mal le niveau de cette indemnité. Ce niveau est d'autant plus difficile à anticiper que les personnes cumulent des contrats chez de multiples employeurs ; certaines déplorent d'ailleurs la complexité de son calcul. Par ailleurs, même si l'activité réduite vise à compléter les revenus, certains enquêtés rencontrent des difficultés, le mode de calcul et la date de versement de l'allocation pouvant aggraver une situation financière déjà tendue.

« Ce qui est problématique aussi avec le Pôle emploi, quand on fait de l'intérim... c'est qu'ils... c'est que nous, on n'a pas encore notre salaire, on l'a toujours après le 10 du mois, quoi, 12, 10 du mois. Et du coup, quand il faut déclarer, ben on fait une estimation, et... et du coup, ils décident que comme on est en intérim, ils nous versent que 80 %, je crois, je sais plus combien c'est, 70-80 % du salaire. [...] c'est difficile, quoi, parce que, ben là, mon loyer, il est pas passé, là, en février, du coup, j'étais... ça a été rejeté, après je me retrouve avec des frais de rejet... »
[Caroline, 42 ans, import / export]

Hormis quelques cas particuliers - les extras de la restauration ont ainsi conscience du fait qu'ils ne doivent pas accepter de mission trop courte si c'est la seule de la journée au risque de voir leur salaire journalier de référence diminuer ; il s'agit de connaissances qui se transmettent entre collègues -, personne n'a refusé un emploi du fait de l'indemnisation. Parmi les enquêtés indemnisés, la notion de droits rechargeables pour prolonger la durée d'indemnisation semble bien intégrée, les incitant plutôt à reprendre un emploi lorsqu'ils en ont la possibilité.

Le chômage intermittent est vécu comme moins stigmatisant qu'un chômage à plein temps

Quel regard les salariés en contrat court portent-ils sur les périodes indemnisées entre deux emplois ? Le fait d'être en activité réduite est considéré comme un moyen de bénéficier de la couverture du risque de chômage tout en disposant d'un complément de revenu pour le travail effectué. Elle permet à certains salariés en situation de sur-emploi de financer des temps de repos ou de vacances².

A contrario, certains salariés incriminent ceux ne contribuant pas assez au système par leur travail peut-être afin d'éviter de se sentir eux-mêmes stigmatisés. Pour Laurent, 36 ans, extra de la restauration événementielle, l'indemnisation récompense le mérite c'est-à-dire le travail. Les indemnités chômage sont un dû qu'il prétend mériter. Même s'il profite de ces droits pour les mois de travail calmes, il explique que ses efforts pour travailler « à fond » le reste de l'année compensent ses indemnités. Lui qui « ne calcule pas », pointe du doigt ceux qui « optimisent », en faisant notamment référence aux saisonniers qui travaillent 6 mois de l'année « et se la coulent douce les 6 autres mois ».

Comment les personnes alternant épisodes d'emplois courts et de chômage vivent-elles le chômage ? Ce vécu semble très différent de celui des personnes durablement privées d'emploi et ne se traduit pas par une rupture de lien social, un sentiment de déclassement, de déchéance ou encore d'oisiveté. La notion de « repos » est parfois évoquée en lien avec certaines situations de suremploi. Ce chômage « intermittent » semble ainsi moins stigmatisant qu'un chômage à temps plein, certains enquêtés considérant même qu'il est possible d'exercer des activités d'utilité publique en étant au chômage. Les contrats courts sont parfois présentés par Pôle emploi comme un moyen de maintenir l'employabilité en étant au chômage « intermittent », axé sur la recherche d'emploi, plutôt qu'au chômage « total ». Ayant intégré cette représentation, certains enquêtés les acceptent espérant prouver leurs compétences et accéder à un emploi stable. Néanmoins, si tel n'est pas le cas, ils peuvent être amenés à douter de leurs compétences et revoir à la baisse leur estime d'eux-mêmes et leurs souhaits professionnels. Le vécu du chômage est alors beaucoup plus difficile. Pour Patricia, 45 ans, peintre en bâtiment intérimaire après avoir été auxiliaire de vie : « c'est pas toujours évident d'aller démarcher les entreprises, et pas toujours évident de se mettre en avant, d'aller se vendre [...] au bout d'un moment, le capital confiance diminue quoi donc c'est pour ça qu'après j'ai du mal à me vendre. »

² En effet, les indemnités de congés payés associées au contrat temporaire sont souvent considérées par les enquêtés comme un revenu de complément et ne sont pas directement affectées au financement des congés.

Encadré 1 • La réglementation du CDD

Le cadre légal et conventionnel prévoit quatre modalités de recours aux contrats de courte durée.

- Le **CDD de remplacement**, sans limite de durée si ce n'est l'interdiction de pourvoir durablement le poste de cette manière, mais avec l'obligation de ne remplacer qu'un seul salarié absent avec chaque CDD de remplacement jusqu'en décembre 2019¹. Ce contrat peut être utilisé pour remédier à l'absence d'un salarié ou la suspension de son contrat de travail ; l'attente d'un salarié embauché en CDI ou le remplacement d'un salarié avant la suppression définitive de son poste. Il est l'un des plus utilisés aussi bien dans le secteur privé que le secteur public. Il autorise la succession de contrats sans délai de carence et assure au salarié recruté une prime de précarité.
- Le **CDD pour accroissement d'activité** ne peut dépasser 18 mois, renouvellement inclus. Ce contrat est utilisé pour faire face à un accroissement temporaire de l'activité, pour réaliser des travaux de sécurité urgents ou pour réaliser une tâche occasionnelle. Il impose un délai de carence entre deux contrats signés par la même personne ou une autre sur le même poste et prévoit le versement d'une indemnité de précarité. Certains accords de branche ont cependant supprimé ce délai de carence dans certains cas (accord import-export...) ou certaines activités (accords propreté...).
- Le **CDD saisonnier** ne peut être proposé que si l'activité de l'employeur est soumise à des variations saisonnières indépendantes de sa seule volonté. Les variations doivent dépendre du rythme des saisons ou des modes de vie collectifs. Le contrat peut être conclu sans terme précis et autoriser la réembauche sans délai de carence. Il n'offre cependant pas de prime de précarité au salarié embauché.
- Enfin, le **CDD d'usage** qui n'est proposé que dans les secteurs autorisés, par décret ou convention, à l'appliquer. Le non recours au CDI pour les emplois concernés doit alors être attesté par la pratique de la majorité des employeurs. Ces CDD sont sans limitation de durée dans le temps, sans délai de carence, et peuvent être renouvelés indéfiniment. Ils n'occasionnent pas de versement d'indemnités de fin de contrat. La liste des secteurs concernés est fixée par décret ou par voie d'accord collectif étendu. Plus précisément, les activités concernées sont les suivantes : activités forestières, hôtellerie et restauration, réparation navale, arts et spectacles, organisation de jeux de hasard et d'argent, sport professionnel, centres de loisirs et de vacances, activités foraines, enseignement, édition, audiovisuel et diffusion, activités des agences de publicité, information, autres activités de soutien aux entreprises, organisation de foires, salons professionnels, congrès, activités d'enquête et de sondage, recherche scientifique dans le cadre d'un arrangement administratif international ou d'une convention, bâtiment et travaux publics pour les chantiers à l'étranger, activités de coopération, d'assistance technique, d'ingénierie et de recherche à l'étranger, entreposage et stockage de la viande, convention collective de la manutention portuaire, services de déménagement, aide à domicile (femme de ménage, professeur particulier, etc.) et activités d'insertion par l'activité économique exercées par les associations intermédiaires.

Dans le secteur privé comme dans le secteur public, seul l'accroissement temporaire d'activité impose un délai de carence. Les CDD de remplacement, d'usage et saisonniers peuvent se succéder immédiatement et sans limite autre que celle de ne pas pourvoir durablement l'emploi ainsi. La fonction publique qui autorise le remplacement temporaire de fonctionnaires absents depuis 1984 et d'agents contractuels depuis 2002, impose des durées maximales aux contrats mentionnés. Le CDD pour accroissement temporaire d'activité ne peut excéder 12 mois, renouvellement inclus, sur une période de 18 mois. Le CDD pour accroissement saisonnier d'activité ne peut excéder 6 mois, renouvellement inclus, sur une période de 12 mois. Le CDD de remplacement dans l'attente du recrutement d'un fonctionnaire a une durée maximale d'1 an, renouvelable jusqu'à 2 ans.

¹ À titre temporaire et expérimental, la loi avenir professionnel prévoit qu'un seul CDD ou un seul contrat de travail temporaire (CTT) peut être conclu pour remplacer plusieurs salariés dans des secteurs définis par le décret n° 2019-1388 du 18 décembre 2019.

Encadré 2 • L'activité réduite, cumul d'indemnités chômage et revenus d'activité

Mis en place dans les années quatre-vingt, le dispositif d'activité réduite vise à permettre aux demandeurs d'emploi de reprendre une activité à temps partiel ou de courte durée en cumulant, sous certaines conditions, le salaire tiré de cette activité avec une partie de leur allocation-chômage. L'objectif est d'encourager les demandeurs d'emploi à reprendre un emploi, même peu rémunéré et de courte durée. En effet, ces emplois contribuent à maintenir leur lien avec le marché du travail, ce qui peut les aider à accéder à terme à un emploi plus rémunérateur, ou correspondant mieux à leurs attentes et à leurs compétences. Un risque potentiel est toutefois que l'activité réduite ne soit pas un « tremplin » vers l'emploi mais contribue, au contraire, à maintenir les demandeurs d'emploi sur des emplois courts et peu rémunérés, rendus plus acceptables par le complément apporté par l'indemnisation du chômage. De plus, les demandeurs d'emploi peuvent avoir des difficultés à mener leurs recherches d'emploi en parallèle de leur activité s'ils travaillent un nombre d'heures important dans le mois.

Pour le régime général¹, le dispositif en vigueur au moment des entretiens² est le suivant.

1. Pour cumuler un revenu d'activité et une allocation, la somme des deux ne doit pas excéder le salaire mensuel brut ayant servi de référence pour déterminer le montant de l'allocation chômage (SMR). *A contrario*, depuis 2014, il n'existe plus de seuils limites, que ce soit en termes de nombre d'heures travaillées au cours du mois durant la période d'inscription à Pôle emploi ou de durée maximale de cumul au cours de cette période.
2. L'allocation perçue durant la période d'activité réduite est égale à l'allocation-chômage mensuelle due en l'absence d'activité diminuée de 70 % du revenu d'activité perçu au cours du mois. Le montant d'allocation non perçu n'est pas perdu pour le demandeur d'emploi. Il lui permet de prolonger son nombre de jours indemnifiables dans les proportions suivantes : 70 % du revenu d'activité du mois rapporté à l'allocation journalière de référence³.
3. Enfin, un système de droits rechargeables a été mis en place : sous certaines conditions d'activité, un jour travaillé donne droit à un jour d'allocation supplémentaire. Ces conditions d'activité sont les suivantes :
 - avoir travaillé au moins 150 heures au cours des 28 derniers mois avant le 1^{er} novembre 2019,
 - avoir travaillé au moins 6 mois ou 130 jours ou 910 heures au cours des 24 derniers mois entre le 1^{er} novembre 2019 et le 1^{er} août 2020,
 - avoir travaillé au moins 4 mois ou 88 jours ou 610 heures au cours des 24 derniers mois à compter de cette date.

¹ Il existe des régimes spécifiques pour les intérimaires et les intermittents du spectacle.

² Depuis sa création, ce dispositif a été modifié à plusieurs reprises. Les deux premiers points sont en vigueur depuis la convention de 2014 et n'ont pas été modifiés depuis, tandis que le point 3 a fait l'objet d'amendements comme mentionné *infra*.

³ Cette dernière est définie comme le rapport entre l'allocation-chômage mensuelle due en l'absence d'activité et 30,42 (le nombre de jours du mois).

Encadré 3 • Les travaux sur lesquels sont basés cette synthèse

Compte tenu de la place croissante prise par les contrats de très courte durée sur le marché du travail français, la Dares a lancé un appel à projet de recherche (APR) intitulé « Quels usages des contrats courts ? » visant à illustrer et comprendre l'usage des contrats courts, ses motifs ainsi que ses conséquences pour les acteurs de ce marché. Plusieurs axes d'étude étaient proposés : l'usage des contrats courts au sein des entreprises françaises, le rôle des règles de l'assurance-chômage et de la réglementation des contrats de travail dans l'essor de ces contrats et la situation des salariés en contrats courts. Les travaux attendus étaient principalement qualitatifs à partir d'enquêtes de terrain. Le champ privilégié était celui des contrats de moins d'un mois dans les secteurs autres que celui des arts et spectacles, très spécifique.

Quatre équipes ont été retenues dans le cadre de l'APR :

- celle du Centre d'étude et de recherche sur le travail, l'organisation et le pouvoir (Certop) de l'Université Toulouse Jean Jaurès coordonnée par Benjamin Saccomanno et Mireille Bruyère et comprenant également Catherine Beduwé, Brigitte Reynes et Corinne Saint-Martin ;
- celle du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Credoc) coordonnée par Élodie Alberola et comprenant également Cathel Kornig et Isabelle Recotillet ;
- celle de l'IDHE-S (Institutions et dynamiques historiques de l'économie et de la société) de l'Université de Nanterre et du Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET) du Cnam coordonnée par Mathieu Grégoire et comprenant également Delphine Remillon, Olivier Baguelin, Claire Vivès, Ji Young Kim et Julie Dulac ;
- celle du Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (Lest) d'Aix-Marseille Université coordonnée par Annie Lamanthe et comprenant également Liza Bagnioni, Nathalie Louit-Martinod, Philippe Méhaut, Aurélie Peyrin et Camille Signoretto avec la collaboration de Maria Kochergina et Roland Dupont.

Dans ce *Dares Analyses* sont présentés les résultats des volets qualitatifs des quatre rapports de recherche¹. Ces résultats sont basés sur l'analyse de 112 entretiens auprès d'employeurs qui recourent ou ont recouru aux contrats courts et 127 entretiens auprès de salariés ayant connu ou encore en contrats courts, entretiens réalisés pour l'essentiel en 2019 (tableau A). Les entretiens ont été menés dans plusieurs territoires : les régions d'Occitanie, d'Ile-de-France, de Paca et le département de la Somme.

TABLEAU A | Description des terrains des équipes de recherche

Équipe	Certop	Credoc	IDHE-S Nanterre, CEET-Cnam	Lest
Nom du projet	À quels besoins correspond l'usage intensif de CDD courts ? Approche comparée de l'hôtellerie-restauration et du secteur médico-social	Recours aux contrats courts, stratégie d'entreprise et modèle organisationnel dans les entreprises de moins de 50 salariés de l'hôtellerie-restauration	Emploi discontinu et indemnisation du chômage : quels usages des contrats courts ?	Employeurs et salariés au cœur de l'usage croissant des contrats courts : une enquête dans trois secteurs sur trois territoires en région Paca
Volet enquêté	Employeurs	Employeurs	Salariés.	Employeurs et salariés
Secteurs étudiés	Hôtels, cafés et restaurants (HCR) et hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement (MS)	Hôtellerie-restauration	4 secteurs privilégiés (restauration, déménagement, industrie ou logistique et MS) et collection d'entretiens dans des secteurs variés	Commerce, administration publique, santé et hébergement sanitaire et social
Localisation des terrains d'enquête	Occitanie	Ile-de-France, Paca	Ile-de-France, Alpes maritimes, Somme	Paca
Effectifs enquêtés	17 entretiens auprès d'experts et de professionnels du HCR et du MS, 22 entretiens auprès d'employeurs dans le HCR et 21 dans le MS	20 entretiens auprès d'acteurs du secteur, 24 entretiens auprès de dirigeants d'entreprise	97 entretiens dont 50 dans les 4 secteurs visés : 10 dans la restauration, 8 dans le déménagement, 17 dans l'industrie ou la logistique, 15 dans le MS. 47 dans d'autres activités : tourisme, formation et éducation, publicité, sondages, animation commerciale, etc.	40 entretiens auprès d'acteurs du marché du travail, 45 entretiens auprès d'employeurs : 16 dans la santé, 14 dans le commerce et 15 dans l'administration publique, 30 entretiens auprès de salariés : 16 dans la santé, 6 dans l'administration publique, 6 dans le commerce et 2 hors secteurs
Mode de contact des personnes enquêtées	Établissements ayant les taux de recours aux CDD courts les plus élevés parmi l'ensemble des CDD d'après la DSN 2017	10 par le biais des acteurs du secteur et 14 d'après un fichier de contact constitué par les chercheuses	À la sortie des agences de Pôle emploi, des missions locales, dans l'espace public - sur ou à proximité de leur lieu de travail -, via des intermédiaires - employeurs repéré par leurs offres d'emploi en ligne -, via les réseaux sociaux, via les réseaux des chercheurs et des enquêtés	Établissements ayant des taux de recours aux CDD courts au-dessus ou dans la moyenne du secteur en Paca d'après les DPAE 2016 ; 18 salariés contactés sur recommandation de leurs employeurs, 6, via le réseau des chercheurs ou les contacts établis pendant l'enquête, 4, à la permanence de renseignements de la Direccte Vaucluse et 2 acteurs ont évoqué leur parcours en contrat court

Les principaux secteurs étudiés sont ceux de l'hébergement et de la restauration, du transport et de l'entreposage (avec une attention particulière portée au déménagement), du commerce, des activités pour la santé humaine, de l'hébergement médico-social et social et l'action sociale sans hébergement, de l'administration publique et de l'industrie. Les deux premiers secteurs sont éligibles au CDDU pour tout ou partie de leurs activités. Les secteurs des activités pour la santé humaine et de l'hébergement médico-social et social et l'action sociale sans hébergement ont le plus fortement contribué à la hausse des contrats courts sur la période 1998-2017 [1] et présentent les parts les plus élevées de contrats courts dans les embauches parmi les secteurs étudiés : 82 % contre 68 % en moyenne. Ces secteurs, comme celui de l'administration publique et du commerce de détail ont également été marqués par une forte progression de la réembauche sur la période 2000-2012 [2]. De leur côté, les secteurs de l'industrie et du transport et de l'entreposage sont caractérisés par un usage plus intensif de l'intérim que des contrats courts. Parmi les secteurs enquêtés, ce sont les secteurs de l'hébergement et restauration et de l'action sociale et l'hébergement médico-social qui contribuent le plus au volume global de contrats courts, respectivement pour 15 % et 17 %.

¹ Deux rapports, ceux du Lest et de l'IDHE-S, comportent également un volet quantitatif.

Encadré 4 • Le contrat court parmi d'autres sources de flexibilité

Pour faire face à leurs besoins ponctuels, les employeurs disposent de nombreuses sources de flexibilité en complément des contrats courts, internes – allongement des heures travaillées par le personnel en place ou annualisation du temps de travail, équipe interne dédiée au remplacement, non remplacement de salariés, polyvalence, etc. – ou externes – intérim, sous-traitance, mutualisation, etc. L'usage de ces différentes formes de flexibilité varie fortement selon le secteur étudié.

Avant les contrats courts, la première forme d'ajustement aux tensions consiste, dans le secteur de la santé, du médico-social et de l'action sociale, à faire appel aux personnels en place en jouant sur la flexibilité temporelle interne. La quasi-totalité des établissements enquêtés ont recours aux **heures supplémentaires ou complémentaires** et appellent en urgence leur personnel. Certains établissements proposent d'accroître temporairement le temps de travail des salariés à temps partiel mais les possibilités peuvent être limitées par le souhait des salariés de ne pas augmenter leurs horaires ou, à l'inverse, le risque d'une demande de requalification d'un temps partiel contraint en temps plein. Les établissements proposent également des heures supplémentaires à leurs salariés à temps plein. Dans la mesure où des accords collectifs prévoient que le paiement de tout ou partie des heures supplémentaires puisse être réalisé sous forme de repos compensateur équivalent, le problème peut toutefois n'être que reporté.

« C'est une manière de capitaliser des heures et de poser plus de congés pour les CDI. Ici quand on fait des heures elles sont récupérées mais pas payées en plus. Du coup j'avais fait une étude en interne pour voir si on pouvait mettre en place un pool de volontaires remplaçants qui auraient des heures payées en sup. Et bien le résultat a été que non, ils ne veulent pas les heures payées, ils veulent les congés, ils veulent les récupérer. » [Centre pour les personnes handicapées]

Cette forme d'ajustement se heurte également à la contrainte d'un personnel permanent réduit en raison des contraintes budgétaires, limitant ainsi son ampleur. Enfin, les établissements peuvent profiter de l'annualisation du temps de travail pour faciliter les ajustements de personnels permanents au cours de l'année. Néanmoins, la flexibilité interne est rendue difficile par l'existence d'un délai de prévenance qui prévoit que le salarié soit informé de toute modification de planning au moins sept jours à l'avance. Même si ce délai est rarement respecté, il n'existe pas pour les contrats courts, ce qui peut inciter à y recourir.

Une alternative est de constituer un **« pool » interne de remplaçants** en CDI, composé d'anciens salariés en CDD, pour limiter le recours aux contrats courts. *« On a d'abord fait des CDD pendant un an : elles font des missions de remplacement, et hier, j'ai envoyé les courriers pour les faire passer en CDI. Ce pool c'est ni plus ni moins de l'intérim en interne, comme tout ce qu'on fait d'ailleurs en termes de CDD, en fait l'idée c'est d'éviter l'intérim, l'intérim c'est vraiment en dernier recours. »* [Clinique] Ces différents ajustements internes s'avèrent toutefois insuffisants pour faire face à l'ensemble des besoins des établissements médico-sociaux qui sont toujours contraints de recourir à un vivier de personnes en contrats courts. Néanmoins, la gestion de ces contrats peut être externalisée. Ainsi, une entreprise d'envergure nationale propose aux établissements les services d'une plate-forme en ligne répertoriant les profils de salariés en CDI souhaitant faire des heures supplémentaires et ceux des personnes externes faisant partie de son vivier.

Le **non remplacement de salariés absents** est une autre forme d'ajustement interne. Dans le commerce, les remplacements en cas d'arrêt maladie, d'accidents du travail ou d'absences non prévues ne sont pas systématiques. Si certains employeurs les jugent indispensables pour éviter que l'activité n'en souffre (gros rayons de consommation et de produits frais des supermarchés...), d'autres déclarent ne pas remplacer en cas d'absences de trop courte durée. C'est alors le personnel permanent qui absorbe la charge supplémentaire de travail, soit grâce à l'annualisation du temps de travail, soit grâce à la hausse du temps de travail des salariés à temps partiel. L'embauche quasi-systématique à temps partiel peut alors apparaître comme une stratégie pour faire face aux absences ou surcroûts d'activité. *« Pour les soldes on s'appuie sur les CDI avec la modulation du temps de travail, puis sur les temps partiels, on monte jusqu'à 34 h, en général on s'en sort avec l'équipe. »* [Magasin de prêt-à-porter] L'annualisation du temps de travail et l'automatisation des caisses sont également privilégiées par des enseignes qui déclarent signer beaucoup moins de contrats courts que par le passé. L'embauche de personnes en CDI pour assurer les remplacements au sein d'un magasin ou entre magasins d'une même enseigne est une autre solution rencontrée à plusieurs reprises. Il peut s'agir d'étudiants intervenant principalement le week-end. Au-delà des ajustements internes, le recours à la sous-traitance peut aussi contribuer à réduire les embauches en contrat court. *« Il y a aussi autre chose qui limite sans doute les contrats courts, le fait qu'aujourd'hui les inventaires ne sont plus faits par les employés du magasin, mais par une société. Avant c'était nous, et ils prenaient des intérimaires en plus, surtout en janvier, car les gens étaient en congé, ça embêtait tout le monde de venir faire ça le 2 janvier... Maintenant ils embauchent cette société qui débarque avec 20 ou 30 personnes et ils font les inventaires début janvier et en juin. Ça dure 1 ou 2 jours. »* [Hypermarché]

La **polyvalence des salariés** peut également fournir une alternative aux contrats courts. Ainsi, dans le secteur HCR, même si le contrat court a la préférence des employeurs, certains petits établissements de l'hôtellerie et de la restauration ont fait le choix de stratégies alternatives. Ils utilisent la polyvalence de leurs salariés pour pallier certaines absences de salariés sur des postes peu qualifiés et étendre les horaires d'ouverture. Mais cette polyvalence doit être anticipée en organisant du travail en doublon, une certaine rotation sur les postes ainsi que de la formation « sur le tas ». Ces employeurs recourent également aux CDI à temps partiel et à la modulation ou à l'annualisation du temps de travail de leur personnel permanent pour mieux répartir leurs heures travaillées sur l'année en fonction de l'activité. Enfin, pour limiter les imprévus (météo, volatilité de la clientèle, etc.) et mieux gérer l'organisation du travail, certains planifient davantage leurs activités.

Les collectivités locales cherchent, elles-aussi, à trouver une solution en interne pour remplacer les absences sur des postes non prioritaires. Elles peuvent jouer sur la polyvalence des agents permanents, les quotités horaires des agents à temps partiel ou encore la mutualisation d'agents entre différentes collectivités à l'échelle d'un territoire (le département, par exemple). À l'inverse, pour les absences nécessitant d'être remplacées, les contrats courts sont généralement mobilisés. Néanmoins, certaines collectivités publiques choisissent d'affecter des postes permanents aux remplacements – une personne ou un « pool » de personnes surnuméraires. *« Sur 6 écoles, il nous manque au moins une Atsem par semaine, voire plus. La réglementation demande une Atsem par école, et nous on en a deux, ce qui nous permet de combler les absences. Là, le personnel est embauché à l'année. »* [Mairie] D'autres possibilités sont offertes aux collectivités territoriales. Les centres de gestion de la fonction publique territoriale disposent de « viviers » de personnes pour des « missions » de remplacement ou de surcroît d'activité de moins de trois mois. Les collectivités peuvent aussi faire appel aux agences d'intérim. Mais, l'obligation d'utiliser la 1^{ère} option avant la 2^{nde}, les rendent toutes deux trop lentes aux yeux des employeurs : *« pour un remplacement de quelqu'un en arrêt, on pourrait passer par l'intérim. Mais comme nous sommes dans l'obligation de faire d'abord appel au centre de gestion pour voir s'il y a des agents en surnombre qui pourraient être placés... »* [Mairie] De fait, l'intérim est évité par toutes les collectivités territoriales enquêtées à une exception : une communauté d'agglomération faisant face à de graves problèmes d'absentéisme chez les titulaires du service de déchets : *« la gestion des contractuels était devenue très compliquée. La communauté a lancé un appel d'offre auprès d'une société d'intérim. »*

Encadré 4 • Le contrat court parmi d'autres sources de flexibilité (suite)

Parmi les sources de flexibilité externe, l'intérim est à la fois la principale alternative aux CDD et la solution par défaut. Dans le secteur HCR, si le contrat court est la principale solution pour répondre à des besoins ponctuels lorsqu'il n'est pas possible de mobiliser les personnels au repos, il est parfois mis en balance avec l'intérim. Dans le cas particulier des extras, le recours aux intérimaires est rendu incontournable par la règle du non-dépassement du seuil de 60 jours travaillés par trimestre pour un même extra pour éviter la requalification du contrat en CDI. Mais si l'intérim offre l'assurance de trouver quelqu'un en l'absence de vivier, il présente de nombreux inconvénients selon les responsables interrogés : son manque de réactivité, son coût élevé et l'absence de garanties sur les compétences des salariés missionnés. « *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.* » [Directeur d'hôtel] Dès lors, les établissements du secteur HCR rencontrés sont peu nombreux à déclarer y recourir.

Pour les mêmes raisons que dans le secteur HCR, l'intérim est presque unanimement rejeté par les employeurs du secteur médical et médico-social. « ... [le contrat court] *il s'agit d'une arme anti-intérim... à mon arrivée on avait plus de 600 000 € d'intérim. J'ai stoppé cela. On est aujourd'hui à 20/25 000 €. Dans beaucoup de structures, ils préfèrent passer par l'intérim pour éviter les problèmes de gestion des heures impayées, etc. Mais nous on a pu établir un climat de confiance. Donc maintenant l'intérim c'est vraiment en cas d'extrême urgence, ou quand on n'a pas pu faire autrement.* » [Établissement de soins] L'intérim n'est utilisé qu'en dernier recours après avoir épuisé les possibilités de mobiliser le personnel permanent et d'embaucher en contrats courts. Il demeure cependant utile pour construire le vivier de candidats en contrats courts. Si nombre de salariés enquêtés dans le secteur de la santé mentionnent en effet avoir été ou être encore intérimaires, ils rejettent plutôt cette forme d'emploi. « *Et puis, l'intérim est assez crevant : on change tout le temps, on n'est pas vraiment dans la routine et la répétition, ça peut être bien, mais pas longtemps.* » [Infirmière diplômée d'État]

Dans le commerce, l'intérim intervient parfois en complément d'autres formes de flexibilité pour limiter l'usage des contrats courts ; il peut dans ce cas, être mobilisé pour faciliter la gestion administrative des contrats courts. « *Les gens qui passent, ceux qu'on connaît, on leur demande d'aller s'inscrire en intérim et on s'arrange pour que l'agence nous envoie ceux-là. Pas de recrutement en direct car trop petits contrats, quelques heures, à la journée, la réglementation nous interdit de faire du CDD comme ça, donc on passe par l'intérim, c'est plus simple au niveau de la gestion administrative. Le profil des intérimaires, jeunes étudiants, en vacances, on les prend deux après-midis par ci par là quand ils sont disponibles, pas besoin de réexpliquer, pas de soucis, de vol par exemple comme avec des stagiaires.* » [Magasin de prêt-à-porter]

Pour en savoir plus

- [1] Milin K. (2018), « [CDD, CDI : comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans ?](#) », *Dares Analyses* n° 026, juin.
- [2] Benghalem H. (2016), « [La majorité des embauches en contrats courts se font chez un ancien employeur](#) », *Éclairages, Études et Analyses* n° 14, Unedic, janvier.
- [3] Berche K., Hagneré 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](#) », *Accoss Stat* n° 143, décembre.
- [4] Cahuc P., Prost C. (2015), « [Améliorer l'assurance chômage pour limiter l'instabilité de l'emploi](#) », *Les notes du Conseil d'analyse économique* n° 24, septembre.
- [5] Rémy V. (2019), « [Comment les employeurs mobilisent-ils les contrats très courts ?](#) », *Dares Analyses* n° 019, avril.
- [6] Flamand J. (2016), « [Les transitions professionnelles, révélatrices d'un marché du travail à deux vitesses](#) », *La Note d'Analyse* n° 50, France Stratégie, octobre.
- [7] Daudey É., Robin Y. (2019), « [Les allocataires qui travaillent - volet 2 - : quelles sont leurs motivations ?](#) », *Éclairages*, Unedic, mai.

Véronique Rémy et Véronique Simonnet (Dares).

Directrice de la publication
Selma Mahfouz

Directrice de la rédaction
Anne-Juliette Bessone

Secrétaires de rédaction
Thomas Cayet, Laurence Demeulenaere

Maquettistes
Guy Barbut, Bruno Pezzali

Mise en page et impression
Dares, ministère du Travail,
de l'Emploi et de l'Insertion

Dépôt légal
à parution

Numéro de commission paritaire
3124 AD. ISSN 2109 – 4128
et ISSN 22674756

Réponses à la demande
dares.communication@travail.gouv.fr

Contact presse
Joris Aubrespin-Marsal
joris.aubrespin-marsal@travail.gouv.fr

La Dares est la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion. Elle contribue à la conception, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques, et plus largement à éclairer le débat économique et social.

dares.travail-emploi.gouv.fr

RETROUVEZ LES DONNÉES DES GRAPHIQUES
ET TABLEAUX SUR NOTRE SITE INTERNET.



STATISTIQUE
PUBLIQUE