

Comment s'organise le recours aux CDD et à l'intérim ?

Les résultats d'une enquête auprès de 24 établissements

par *Christophe Ramaux**

Christophe Ramaux propose une radiographie très précise du comportement des entreprises en matière de recours à l'emploi temporaire et nous livre ainsi une interprétation du mouvement tendanciel d'extension de cette pratique observé depuis quinze ans. Il s'attache en particulier à repérer les éléments permanents et les éventuelles modifications expliquant de tels modes de gestion de la main-d'œuvre, notamment du fait des éléments cumulatifs engendrés par le prolongement de la crise. En particulier, si le schéma intérim pour besoins urgents irréguliers et courts et CDD pour besoins prévus, réguliers et plus longs est encore souvent valide, il doit être largement complété pour ce qui concerne l'intérim ; celui-ci est aussi largement utilisé en cas de besoins prévus réguliers et de longue durée. On constate l'émergence d'une nouvelle logique d'utilisation de l'emploi temporaire ; celui-ci devient un instrument au service des politiques de renouvellement du personnel : certains établissements, lorsqu'ils sont confrontés à une baisse d'activité, diminuent leur effectif de CDI par des mesures d'âge et assurent les phases de reprise par de l'emploi temporaire confié à des jeunes beaucoup plus qualifiés, quitte à en embaucher quelques-uns sur CDI à terme. L'auteur s'interroge aussi sur les solutions alternatives à l'utilisation de l'emploi temporaire pour faire face à des besoins

de flexibilité : heures supplémentaires, modulation de la durée du travail, travail intermittent, chômage partiel, stages et emplois aidés, niveau des effectifs en CDI. Les limites à leur substitution apparaissent importantes au regard notamment de la temporalité même des variations de l'activité et des besoins en main-d'œuvre. En sus de ces conditions de substitution et d'ajustement avec les autres instruments, le recours à l'emploi temporaire, est contraint par une série d'éléments ; C. Ramaux examine le rôle de huit d'entre eux et s'interroge pour conclure sur la transformation des normes d'emplois à travers la crise et sur les limites de certains dispositifs de la politique publique pour l'emploi.

Par paliers successifs, le recours aux emplois temporaires (1) s'est amplement développé au cours des deux dernières décennies (cf. encadré N°1). Quelle est la portée de ce développement ? A quelles transformations des normes de fixation du volume et des formes de l'emploi renvoie-t-il ? Quelle est la "part du neuf" en matière

* SET-METIS-Université de Paris I.

(1) Par emplois temporaires, on désigne dans cette étude les contrats d'intérim et les contrats à durée déterminée (CDD) de "droit commun". Les CDD "atypiques", constitués des diverses formules de la politique publique pour l'emploi qui ont pour support juridique le CDD (les CES par exemple), ne rentrent pas directement dans le champ de l'étude.

Encadré N° 1 Un développement tendanciel mais accidenté

L'évolution du recours aux emplois temporaires a été particulièrement accidentée sur les vingt dernières années : croissance durant les années 1970, réduction au début des années 1980, forte reprise ensuite, et enfin tassement sensible suite au retournement de conjoncture au début des années 1990 (-9,6 % pour les intérimaires, entre mars 1989 et mars 1992, et -10 % entre mars 1989 et mars 1991 - mais +4,9 % entre mars 1991 et mars 1992 - pour les CDD, selon les données de l'Enquête Emploi, de l'INSEE).

Comment expliquer ces évolutions ?

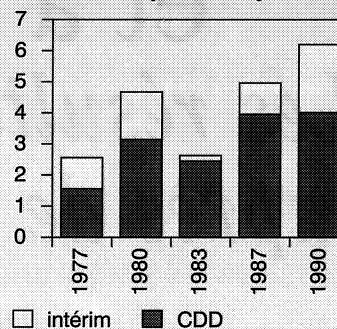
Les transformations du cadre légal expliquent sans doute, pour une part, la forte contraction de l'intérim au début des années 1980 et, dans une moindre mesure, sa forte croissance ensuite. En lien avec les transformations des pratiques d'emploi des entreprises, l'évolution du recours est toutefois surtout corrélée à l'état de la conjoncture économique. On peut, à ce titre, préciser que cette utilisation est d'autant plus forte dès lors que la croissance de l'activité est marquée du sceau de l'incertitude. En cas de croissance durable, le recours à l'emploi temporaire semble perdre une partie de son attrait : à la fin de l'année 1988 et en 1989, au moment où l'emploi entamait sa troisième année de croissance soutenue, la part des salariés sous emplois temporaires, et en particulier sous CDD, s'est ainsi légèrement réduite [cf. sur ce point FREYSSINET, 1991, GUILLEMOT, 1993]. L'évolution récente des CDD indique, de plus, que l'emploi temporaire peut croître malgré la dégradation sensible de la conjoncture.

Une utilisation contrastée selon les secteurs, en particulier pour l'intérim

L'utilisation des CDD et de l'intérim est fortement différenciée selon les secteurs d'activité :

- l'intérim est beaucoup plus développé dans l'industrie et en particulier dans les industries de biens d'équipement et de biens intermédiaires. Le CDD est relativement moins spécialisé, même si son utilisation tend à être plus importante dans certain secteur du tertiaire [DUSSERT, 1990, AUDIER, 1992] ;
- à l'exception notable de l'agro-alimentaire, les secteurs qui ont un fort taux de recours à l'une des deux formules ne recourent que faiblement à l'autre.

**Taux de salariés
sous emplois temporaires**



Source : Enquête Acemo

de recours aux CDD et à l'intérim et comment préciser la façon dont il s'organise au regard, par exemple, des possibilités offertes par les autres instruments de flexibilité ?

Autour de ces questionnements, une étude centrée sur une enquête à caractère monographique, menée auprès de 24 établissements entre mai et juillet 1992 (cf. l'encadré méthodologique p. 60), a été réalisée pour le Ministère du Travail (2). Ces principaux résultats sont ici présentés en trois temps : le premier porte sur l'étude des différentes motivations et logiques d'utilisation de l'emploi temporaire, le second précise les conditions de substitution avec les autres outils de flexibilité à la disposition des entre-

prises, le troisième vise à classer les déterminants du recours, c'est à dire les éléments qui contribuent à expliquer son usage différencié.

A chaque étape on distingue, parmi les éléments de nouveauté qui peuvent être avancés par rapport aux études antérieures (3), ceux qui relèvent du repérage de nouvelles pratiques et/ou de pratiques peu mises en valeur jusqu'alors d'une part, de proposition de nouvelles catégories d'analyse, d'autre part.

Des motivations aux logiques d'utilisation de l'emploi temporaire

Pour rendre compte de la diversité des usages de l'emploi temporaire, trois champs de motiva-

(2) Cette étude a été réalisée pour le compte de la DARES. Pour une présentation plus détaillée de ses résultats, se reporter au rapport final : "Comment s'organise le recours aux CDD et à l'intérim ? Du repérage des évolutions récentes à quelques interrogations sur la transformation des normes de l'emploi" (RAMAUX C., avec la collaboration de BÉRAUD M., LEFEVRE G. et SIDHOUM N., sous la direction scientifique de MICHON F., 1993).

(3) Pour un survey de la littérature des années 1980, cf. notamment MICHON et RAMAUX, 1992.

tions et quatre grandes logiques d'utilisation sont distinguées. Les catégories d'analyse utilisées à ce niveau ne sont pas inédites et ne sont donc présentées que succinctement. Elles reprennent en effet largement et prolongent celles construites par J-F. GERME et F. MICHON (1980), dans leur étude menée à la fin des années 1970 sur les formes particulières d'emploi (4). Dans une optique essentiellement comparative, on insiste donc surtout sur la nécessité d'amender la distinction traditionnellement opérée entre CDD et intérim et sur le repérage d'une nouvelle logique d'utilisation.

Les motivations et les logiques d'utilisation

Les trois champs de motivations, qui expriment les dimensions sur lesquelles portent les usages de l'emploi temporaire, sont les suivants :

- le champ **financier** englobe à la fois les économies escomptées (réduction des frais de rémunération d'une main-d'œuvre sous-utilisée dans l'entreprise, économie sur le salaire horaire dans la mesure où les salariés temporaires ne bénéficient pas des mesures liées à l'ancienneté...) et les coûts associés à l'usage des CDD (indemnité de fin de contrat, coût de recrutement...) ou de l'intérim (indemnité de fin de mission, rémunération des ETT...) (5) ;

- le champ des motivations **temporelles** renvoie aux conditions d'ajustement dans le temps, entre main-d'œuvre désirée et main-d'œuvre effectivement mobilisée dans l'entreprise, et à la temporalité des besoins en main-d'œuvre temporaire (prévus ou non, réguliers ou non, longs ou courts...) ;

- celui portant sur la **supervision de la main-d'œuvre** désigne les effets de l'utilisation de l'emploi temporaire sur l'effort productif de la main-d'œuvre et sur le climat social.

En systématisant l'étude des différents usages de l'emploi temporaire, quatre logiques d'utilisation peuvent ensuite être distinguées :

- celle de l'**ajustement quantitatif** est à la fois la logique dominante et la seule qui soit explicitement évoquée par la loi. Celle-ci autorise trois grands motifs de recours : pour "*accroissement inhabituel de l'activité*", pour "*travaux temporaires par nature*" et pour "*remplacement d'un salarié*" ;

- celle de l'**externalisation** tend à privilégier le recours à l'intérim. Dans sa variante la plus extrême, elle peut traduire la décision d'écarter certains salariés du marché interne de l'entreprise. De façon plus atténuée, elle agit aussi lorsque la préférence pour l'intérim correspond au souci d'éviter des pressions à l'embauche sur CDI ou, plus simplement, à la volonté du service du personnel de se décharger de la gestion administrative des contrats temporaires ;

- celle de l'**incitation** renvoie à l'utilisation de l'emploi temporaire comme mécanisme de stimulation dans au moins deux domaines : l'effort productif des salariés (celui des salariés temporaires est ainsi aiguë lorsque des possibilités d'embauche sur CDI existent ou lorsqu'ils peuvent espérer, en cas d'utilisation régulière, un renouvellement ultérieur de leur contrat) et l'occupation de postes de travail, ou de plages horaires, que les entreprises ont du mal à confier à leurs salariés permanents ; au sein de notre échantillon, plusieurs établissements ont ainsi mobilisé des salariés temporaires afin d'introduire, en dépit de la forte résistance du personnel permanent, des équipes de nuit ou de week-end ;

- celle de la **sélection de la main-d'œuvre** par l'emploi temporaire, en vue d'un CDI, est maintenant bien connue. La généralisation de cette forme de pré-recrutement contribue évidemment à accroître le décalage temporel entre la reprise de l'activité économique et celle de l'emploi typique sur CDI. Comme nous avons pu le constater au cours de l'étude, ce n'est en effet parfois qu'aux termes des possibilités offertes par la loi, que certaines entreprises augmentent leur effectif permanent si la conjoncture ne s'est pas retournée entre-temps. L'enquête permet, par ailleurs, d'insister sur une formule plus inédite de sélection de la main-d'œuvre : il s'agit du pré-recrutement par et pour des emplois temporaires que la modification légale de juillet 1990 sur la durée de renouvellement des contrats a largement favorisé (6).

(4) L'étude de J-F. GERME et F. MICHON (1980) portait sur les CDD, l'intérim et les prêts de main-d'œuvre entre les entreprises. Selon une méthodologie semblable à celle qui est présentée ici, elle s'appuyait sur une enquête à caractère monographique, menée à la fin des années 1970, au sein d'établissements appartenant à trois pôles géographiques. L'échantillon ne comportait toutefois que des grands établissements industriels.

(5) La loi de juillet 1990 a rapproché le montant des indemnités de fin de mission d'intérim (ramené à un taux uniforme de 10 % de la rémunération brute) et de fin de CDD (augmenté à 6 %). Elle a aussi accru une série de charges sociales associées à l'usage des CDD et des contrats d'intérim (cotisation de 1 % de la rémunération des CDD pour financer un dispositif d'accès au congé individuel de formation, participation "formation continue" des ETT portée de 1,2 % à 2 % de leur masse salariale...).

(6) Dans le cadre légal antérieur, la durée du renouvellement ne pouvait excéder la durée du contrat initial, mais la somme des deux pouvait atteindre 24 mois. Dorénavant, la durée du renouvellement peut dépasser la durée initiale, dès lors que la somme des deux est inférieure - pour la plupart des motifs de recours - à 18 mois.

Ces quatre logiques peuvent évidemment être combinées dans les usages concrets de l'emploi temporaire et on peut estimer que les différents champs de motivations interviennent plus ou moins intensément dans chacune d'elles (cf. le tableau ci-dessous).

Les logiques d'utilisation et les champs de motivations

Les logiques d'utilisation	Les champs de motivation		
	Financières	Temporelles	Supervision
Ajustement quantitatif	++	+++	+
Externalisation	++	+	++
Incitation	+++	+	+++
Sélection de la main-d'œuvre	++	++	+++

Les spécificités du CDD et de l'intérim selon la nature des besoins en main-d'œuvre : un schéma à amender

Les études antérieures [cf. notamment J-F. GERME et F. MICHON, op. cit.] insistent sur l'utilisation plus systématique de l'intérim en cas de besoin urgent, irrégulier et de courte durée (les capacités de drainage et de réponse immédiate des ETT permettent à l'entreprise utilisatrice d'échapper à des coûts alors élevés de recrutement) et du CDD en cas de besoin prévu (l'entreprise dispose de suffisamment de temps pour sélectionner et recruter la main-d'œuvre), régulier (elle peut fidéliser certains salariés temporaires ce qui réduit d'autant les coûts de sélection) et de longue durée (la part des coûts fixes de gestion se réduit d'autant).

La validité de ce schéma (7) a pu être vérifiée à plusieurs reprises au cours des enquêtes. Le cas le plus typique concerne les entreprises dont l'activité est reconnue comme saisonnière. Le besoin est alors prévu, régulier, souvent supérieur à un mois et le CDD est d'autant plus privilégié que la loi dispense dans ce cas du versement de l'indemnité de fin de contrat (8).

(7) Les données statistiques indiquent elles-mêmes (cf. les derniers résultats disponibles de l'enquête spécifique Acemo) que la durée moyenne des CDD s'élevait à 13,6 semaines en 1986 (12,1 en 1983) et celle des contrats d'intérim à 3 semaines (3,5 semaines en 1983).

(8) L'indemnité de fin de CDD n'est pas non plus due dans les cas suivants : CDD "d'usage", CDD conclus avec des jeunes durant leur vacance scolaire, en cas de rupture du contrat à l'initiative du salarié, en cas d'embauche du salarié à l'issue du CDD ou de refus d'une telle embauche. Les exonérations de l'indemnité de fin de mission d'intérim sont plus limitées : rupture à l'initiative du salarié et embauche sur CDI à l'issue de la mission.

La seule exception rencontrée d'un usage fréquent du CDD pour un besoin de très courte durée, concerne l'établissement Sondage qui réalise des enquêtes d'opinion. Ces dernières peuvent être de très courte durée (quelques heures parfois) et font l'objet d'autant de CDD. Le statut bien particulier de l'établissement, qui appartient à l'un des secteurs recensés par la loi comme étant de ceux où il est "d'usage de ne pas recourir au CDI", explique, pour partie, cette forme exceptionnelle d'usage du CDD. Il offre de larges souplesses et permet notamment de déroger aux règles communes encadrant la succession et le renouvellement des contrats. Deux autres éléments facilitent cet usage massif des CDD de courte durée : tout d'abord, ils font l'objet d'une gestion "industrielle" à moindre coût, les enquêtes étant assez largement planifiées ; ensuite, il existe un volant de main-d'œuvre immédiatement disponible, composé notamment d'étudiants qui travaillent fréquemment pour plusieurs instituts de sondage afin de s'assurer un minimum de ressources.

Un cas de figure plus atypique, mais fréquemment rencontré au cours des enquêtes, illustre aussi parfaitement la validité de ce schéma : il s'agit de l'enchaînement d'un CDD à l'issue d'une mission d'intérim (9).

Chez Découpe-Viande, Emballage-stocks, Fabric-compresses et Travaux-publics 1, les besoins de main-d'œuvre inférieurs à un ou deux mois, qui sont souvent urgents, sont assurés par l'intérim afin d'éviter les coûts de prospection sur le marché du travail. A l'inverse, pour ceux qui excèdent un à deux mois, ils utilisent les CDD, en recrutant souvent sous ce type de contrat des intérimaires, pour réduire les frais de recrutement.

Les résultats de l'étude invitent toutefois à compléter sensiblement ce schéma traditionnel, pour ce qui concerne l'intérim, dans la mesure où celui-ci est aussi mobilisé en cas de besoin prévu, régulier et de longue durée.

Les données statistiques indiquant que l'écrasante majorité des missions sont d'une durée inférieure à un mois (10) doivent être interprétées avec précautions, car elles ne précisent pas comment se répartit le volume global du travail intérimaire réalisé au cours d'une année, étant entendu qu'à ce

(9) Nous avons pu constater que les utilisateurs sont souvent conduits, à cette occasion, à ne pas respecter - la plupart du temps par méconnaissance - la disposition légale qui interdit ce type d'enchaînement, dès lors qu'un délai de "carence du tiers temps" (y compris dans le cas d'un CDD succédant à un contrat d'intérim) ne s'est pas écoulé.

(10) Selon les dernières données disponibles de l'Enquête Spécifique Acemo (portant sur l'année 1986), la durée moyenne des missions d'intérim était de 3 semaines et plus de 80 % des missions étaient d'une durée inférieure à un mois.

niveau, une mission inférieure à une semaine ne pèse évidemment pas autant qu'une mission supérieure à trois mois. Selon nos propres évaluations [cf. RAMAUX, 1993], on peut estimer, en pondérant la répartition des missions par leur durée, qu'au strict minimum la moitié du temps travaillé par l'ensemble des intérimaires au cours d'une année est réalisé dans le cadre de missions supérieures à un mois (1/5ème dans le cadre de missions supérieures à 3 mois).

Les "économies d'échelle", par lesquelles les entreprises utilisatrices parviennent à obtenir une baisse du coût de l'intérim - semblable à celle qui est traditionnellement observée pour le CDD (11)-dès lors que le volume (et/ou la longueur) des missions est important, contribuent à expliquer ces possibilités d'utilisation. Nous avons pu en particulier constater que la politique de "partenariat", prônée par les entreprises de travail temporaire (E.T.T.) ces dernières années, a eu à ce niveau des effets souvent inverses à ceux initialement recherchés. Loin de relâcher le caractère purement marchand de la relation intérimaire et la concurrence exacerbée entre les ETT, particulièrement vive dans les phases de contraction de l'activité, elle a en fait souvent permis aux entreprises utilisatrices d'accroître leur capacité de négociation, la fidélité et la garantie d'un certain volume de contrats n'étant accordées qu'en contrepartie de concessions des ETT autour des "coefficients" (12).

Plusieurs exemples, rencontrés au cours de l'enquête, témoignent de l'ampleur des "rabais" qui peuvent être consentis par les ETT, en échange d'une certaine garantie de recours. Les établissements Auto, Equip-auto, Papier-domestique, Electroménager et VPCiste, qui utilisent régulièrement et massivement l'intérim, ont ainsi réussi à négocier des coefficients (de 2,05 ou moins) largement inférieurs à la moyenne du marché (de l'ordre de 2,20 selon les estimations professionnelles).

L'emploi temporaire au service des politiques de renouvellement du personnel : l'émergence d'une nouvelle logique d'utilisation ?

La baisse du turn-over volontaire de la main-d'œuvre et la forte contraction des effectifs au sein

(11) Pour le CDD, il est clair que la part des frais fixes de gestion (paye, relation avec les organismes sociaux...) ou de recrutement (mise en place d'un réseau de recrutement et de procédures de sélection...) tend à décroître avec l'augmentation du recours.

(12) L'importance des négociations autour des "coefficients" se retrouve à travers ce que les professionnels de l'intérim nomment la "gestion de contrats", par laquelle les entreprises confient aux ETT une liste de noms (des enfants du personnel durant les congés payés par exemple) à "inscrire" en mission d'intérim, à la condition toutefois qu'elles consentent d'importants rabais.

de certains établissements sur les vingt dernières années ont rendu particulièrement critiques les questions touchant au renouvellement de la main-d'œuvre au sein des entreprises. Le rôle des cessations anticipées d'activité, comme moyen de "desserrer" cette contrainte, a été fréquemment étudié. L'enquête auprès des établissements permet de mettre en valeur un autre volet de ces politiques, centré sur l'utilisation de l'emploi temporaire.

Chez Auto, où les effectifs sont passés de 25 000 au milieu des années 1970 à moins de 8 000 en 1992, les CDI qui ont échappé aux plans sociaux successifs ont pour la plupart été recrutés durant la période "de gloire" du taylorisme. Les traces de ces conditions de recrutement (45 % des ouvriers sont illettrés) et d'utilisation de la main-d'œuvre (la plupart des ouvriers de production cumulent plus de vingt ans de travail à la chaîne) sont toujours présentes. En durcissant quelque peu le trait, on peut dire que la direction ne jugeait pas d'un mauvais œil la possibilité de remplacer rapidement la plupart de ces ouvriers de production par des ouvriers plus jeunes et plus formés. Faute de pouvoir mettre en œuvre une telle solution, elle mobilise toute la panoplie des mesures visant à accélérer le renouvellement de la main-d'œuvre. Dans un contexte de baisse prolongée de l'emploi, le recours à l'intérim occupe ici une place centrale. Chaque retournement à la baisse de l'activité est sollicité pour réduire au strict minimum l'effectif de CDI. Les besoins additionnels en main-d'œuvre - en partie anticipés puisqu'ils sont liés au renouvellement régulier de la gamme - sont quant à eux assurés par un recours, souvent massif, à l'intérim. Par deux biais au moins, celui-ci s'intègre dans la politique de renouvellement de la main-d'œuvre. Le premier s'opère directement : les intérimaires mobilisés sont des jeunes motivés qui disposent d'une formation incomparablement supérieure à celle des CDI. Le second est plus indirect : l'utilisation de l'intérim permet, selon une logique d'externalisation, de ne pas compromettre les plans sociaux ultérieurs et peut même s'accompagner de l'enchaînement suivant (réalisé par l'établissement en 1992) : baisse du nombre de CDI au moment de la contraction des besoins en main-d'œuvre, recours à l'intérim lors des surcroûts, puis légère réduction de celui-ci afin d'embaucher quelques jeunes sur CDI.

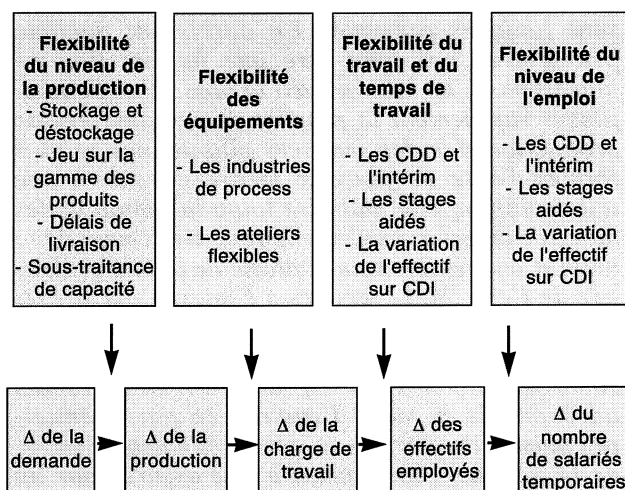
De quelques précisions concernant les conditions de substitution entre les différentes formes de flexibilité

La place de l'emploi temporaire s'évaluant au regard des alternatives offertes par les autres outils de flexibilité à la disposition des entreprises, on s'est d'emblée efforcé d'apprécier l'étendue de

ces dernières, en prenant pour point de départ l'ajustement quantitatif aux variations de la demande, qui joue sans conteste un rôle majeur dans le recours aux CDD et à l'intérim.

La place de l'emploi temporaire face aux variations de la demande

D'un point de vue logique et sans pour autant réduire l'usage des différents instruments à cet enchaînement, on peut noter que quatre étapes, auxquelles correspondent autant de formes de flexibilité, médiatisent le lien entre les variations de la demande et le recours à l'emploi temporaire.



Les possibilités concrètes d'utilisation de chacun de ces instruments ne sont toutefois pas infinies. Pour approfondir cette question on s'est en particulier attaché, au cours des enquêtes au sein des établissements, à étudier le degré de substitution entre l'emploi temporaire et les instruments a priori les plus proches, puisqu'ils visent eux-mêmes à répondre à une variation des besoins en main-d'œuvre : les heures supplémentaires, la modulation horaire, le travail intermittent, le chômage partiel, le recours aux diverses formules de stages et d'emplois aidés et enfin l'action sur le niveau des salariés sous CDI.

De quelques limites à la substitution entre certains instruments de la flexibilité

Tout au long des enquêtes, les conditions d'utilisation de ces instruments sont apparues étroitement dépendantes de la nature même des variations de l'activité et des besoins en main-d'œuvre et plus précisément de trois dimensions :

- la durée du besoin : celle-ci peut être de quelques heures ou au contraire assez longue ;
- le caractère prévu ou au contraire aléatoire de ce besoin, l'aléa pouvant concerner le début du besoin (le degré d'urgence) ou son terme ;
- l'ampleur du besoin, comparé au volume de travail habituellement mobilisé dans l'établissement (l'action sur les horaires de travail, quelqu'en soit la forme, ne peut ainsi s'opérer au delà de certaines limites).

Encadré N° 2

La méthodologie de l'enquête

Les **enquêtes de terrain** ont été effectuées dans deux départements (le Loiret et les Yvelines), entre mai et juillet 1992, auprès de 24 établissements.

Ces derniers ont été retenus afin de répondre à une **double exigence de diversité** :

- la première porte sur leurs **caractéristiques économiques**. L'échantillon retenu regroupe ainsi des établissements diversifiés selon 8 critères : 1/ le secteur d'activité (14 établissements industriels, 8 du tertiaire et 2 du B.T.P.) ; 2/ le caractère saisonnier (7 établissements dans ce cas) ou non de l'activité ; 3/ la taille (cf tableau N° 1) ; 4/ établissement ou entreprise (dix établissements sont en fait des entreprises mono-établissement) ; 5/ établissement en situation de sous-traitance ou au contraire de donneur d'ordre (2 établissements sont clairement en situation de sous-traitance) ; 6/ effectifs globaux en régression ou en progression sur les cinq dernières années (cf tableau N° 1) ; 7/ changement de forme récent ou non (5 établissements ont moins de dix années d'ancienneté sur le site et 5 autres ont fait l'objet d'un rachat ou d'une fusion avec un autre groupe, dans les cinq dernières années) ; 8/ investissement important dans la dernière période (les établissements créés récemment rentrent bien entendu dans cette catégorie) ;

- la seconde porte sur **l'utilisation, ou non, de l'intérim et/ou des CDD ainsi que des diverses formes de flexibilité** (heures supplémentaires, modulation du temps de travail, contrat de travail intermittent, chômage partiel, stages aidés...).

Outre le dépouillement de documents que nous avons pu obtenir sur chaque établissement, deux entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès d'un responsable du personnel, d'une part, et du secrétaire du CE (lorsque celui-ci existait), d'autre part. Des entretiens ont en outre été menés avec des membres des deux Directions Départementales du Travail et de l'Emploi, afin de situer le contexte local du recours à l'emploi temporaire, et avec un responsable national de l'UNETT, principal syndicat professionnel des Entreprises de Travail Temporaire.

Tableau N° 1
Les 24 établissements étudiés

Les 24 établissements	Activité (tertiaire en italique)	Taille	Effectif /5 ans	Etab. ou entrep.	CDD	Intérim
Yvelines						
AUTO	Construction automobile	8600	Baisse	Etab.	oui peu	oui bp
ELECTRONIQUE-RADARS	Fabrication de radars	1100	Baisse	Etab.	oui	oui
HYPERMARCHÉ	<i>Grande surface de distribution</i>	600	Hausse	Etab.	oui	non
SONDAGE	<i>Sondage et étude d'opinion</i>	600	Stable	Entrep.	oui bp	non
SIEGE-TELEPHONIE	<i>Siège soc. d'une ets.de téléphonie</i>	500	Baisse	Etab.	oui	oui
EXPOSANT	Installation de stands d'exposition	400	Baisse	Entrep.	oui	oui bp
TRAVAUX-PUBLICS 1	Travaux publics	120	Hausse	Entrep.	oui	peu
AGENCE BANCAIRE	<i>Agence d'un grand groupe bancaire</i>	60	Stable	Etab.	peu	peu
DISTRIB-VIDEO	<i>Distribution de cassettes vidéo</i>	40	Hausse	Etab.	oui	oui
ETUDE-INFORMATIQUE	<i>Conception de logiciels</i>	35	Baisse	Entrep.	oui	oui
DECOUPE-VIANDE	Découpe de viande en gros	20	Baisse	Entrep.	oui	oui
SERRURERIE	Serrurerie	15	Hausse	Etab.	peu	oui
Loiret						
ELECTRO-MENAGER	Fab. de matériels électro-ménager	950	Baisse	Etab.	oui	oui bp
VPCISTE	<i>Vente par correspondance</i>	750	Baisse	Entrep.	peu	oui bp
MOTEUR-AGRI	Fabrication de moteurs agricoles	700	Baisse	Etab.	peu	peu
EQUIP-AUTO	Equipementier automobile	500	Baisse	Etab.	peu	oui bp
GARDIENNAGE	<i>Surveillance et gardiennage</i>	350	Stable	Etab.	oui	non
PAPIER-DOMESTIQUE	Fabrication de papier domestique	350	Hausse	Etab.	peu	oui bp
SACHET-SALADE	Fabrication de sachets de salade	200	Hausse	Entrep.	oui bp	peu
FABRIC-COMPRESSES	Fab. de compresses pharmacie	150	Hausse	Etab.	oui bp	oui
REPAR-WAGONS	Réparation de wagons	100	Baisse	Etab.	peu	oui bp
TRAVAUX-PUBLICS 2	Travaux publics	140	Baisse	Etab.	non	oui
EMBALLAGE-STOCKS	Emballage et gestion de stocks	120	Baisse	Etab.	oui	oui bp
STOCKS-ENTREPOTS	Entrepôt et gestion de stocks	40	Hausse	Etab.	non	oui

Au regard de ces trois dimensions, le degré de généralité, très inégal, des outils étudiés apparaît clairement (cf. le tableau N° 2 et l'encadré N° 3).

Les heures supplémentaires (13) peuvent aisément être mobilisées sur le champ et restent l'outil traditionnel d'ajustement privilégié dans la plupart des établissements étudiés, pour les besoins urgents, de courte durée et de faible ampleur. Au-delà d'un certain volume hebdomadaire et annuel elles ne peuvent, par contre, être utilisées. Au cours de l'enquête, nous avons en outre constaté

(13) Les heures complémentaires concernant les salariés à temps partiel offrent, du point de vue de la temporalité des besoins, des possibilités semblables, voire supérieures, aux heures supplémentaires. En deçà d'un certain seuil, elles ne donnent pas lieu à complément de salaire et, à l'instar cette fois des heures supplémentaires, elles peuvent par contre être mobilisées rapidement et sans planification (en particulier lorsque les salariés à temps partiel le sont "faute de mieux").

que leur usage, et cela s'applique en fait tout autant à la modulation, pouvait se révéler plus difficile dans les établissements qui travaillent en équipes, à la fois pour des raisons techniques (problèmes de chevauchement sur les postes surtout lorsque les équipes sont en continu) et sociales (difficultés d'étendre le temps de travail sur des plages horaires déjà atypiques en particulier lorsque le personnel est féminin).

Les diverses formules de **modulation de la durée du travail** peuvent permettre aux établissements de réduire les coûts de sous-utilisation de la main-d'œuvre et les frais associés à la rémunération des heures supplémentaires. Elles ne peuvent toutefois être utilisées sur le champ puisqu'elles sont soumises à l'existence d'un appareillage conventionnel préalable. Les accords sur la question que nous avons pu consulter prévoient de plus, eux-mêmes, un certain temps de prévenance (en général supérieur à deux semaines). La mise en œuvre de la modulation suppose enfin et surtout que l'alternance

des périodes de sous-activité et de suractivité n'excède pas une certaine amplitude (14).

Chez Papier-domestique (fabrication de rouleaux hygiéniques, 350 salariés), la modulation a été introduite en 1987. Pour sa mise en œuvre, l'établissement espérait s'appuyer sur sa position dominante sur le créneau haut de gamme du marché et plus précisément sur les contrats annuels qui sont passés avec les centrales d'achat. Ces contrats n'indiquent toutefois qu'approximativement la date et le volume des livraisons, dont une partie est de toute façon destinée à des opérations promotionnelles, souvent gérées dans l'urgence (que ce soit en termes de volume ou de nature de la mise en forme exigée), par les hypermarchés. Après deux années d'expérimentation, la modulation a été

abandonnée en 1989, les fluctuations étant finalement jugées trop erratiques.

Chez Auto, comme dans la plupart des grandes usines de construction automobile, les variations de la charge de travail sont largement tributaires de la production de nouveaux modèles. La charge de travail est fortement croissante à cette occasion : l'établissement doit, pendant tout un temps, continuer la production du précédent modèle, le personnel permanent doit suivre de longues séances de formation et de nombreux ajustements étalent la "montée en charge de la productivité". L'impossibilité de recourir à la modulation ne provient pas ici des difficultés à prévoir les variations de la charge de travail, mais de l'étendue dans le temps de ces variations. Le surcroît de travail,

Encadré N° 3

La variété des besoins en main-d'œuvre et des instruments utilisés : le cas d'Hypermarché

L'établissement *Hypermarché* étudié se situe en banlieue parisienne et emploie 600 salariés. Il est sans conteste l'établissement de notre échantillon confronté aux fluctuations des besoins en main-d'œuvre les plus variées. Comme la plupart des grandes surfaces de distribution de produits en détail, il est en effet soumis tout à la fois à des variations d'activité : 1) pluriannuelles, liées au niveau de l'activité économique et aux évolutions du pouvoir d'achat et de la consommation des ménages ; 2) sur l'année, liées au mouvement autonome de la demande (pointe en fin d'année et durant la rentrée des classes, creux de janvier à mars) ou à sa politique commerciale (deux opérations promotionnelles sont réalisées en juin et en novembre) ; 3) sur la semaine, avec notamment des pointes le samedi ; 4) sur la journée enfin, avec des variations qui sont souvent prévisibles (creux de 11h30 à 13h30 et de 16h30 à 17h30, liés à la sortie des classes, et poussée de 18h30 à 20h30), mais qui peuvent être singulières selon les jours (samedi et mercredi) ou la période de l'année (période de vacances scolaires ou non) et même imprévisibles (lorsque l'orage éclate les allées du magasin... s'éclaircissent) ;

Pour gérer ces fluctuations, l'établissement mobilise de nombreux instruments de flexibilité :

- les variations pluriannuelles sont principalement gérées par le turn-over volontaire de la main-d'œuvre sur CDI et plus précisément par celui des nombreux étudiants qui sont embauchés sur CDI (une centaine en 1992). Ces derniers, qui sont tous à temps partiel, ne restent en fait dans l'établissement qu'une ou deux années et lui permettent de bénéficier d'un instrument irremplaçable d'ajustement des effectifs

- les variations dans l'année sont gérées par le contrôle des vacances du personnel permanent (les congés payés ne peuvent être pris au moment de la rentrée des classes ou durant les périodes de promotion), par le passage de certains étudiants-CDI à temps plein (durant les vacances scolaires), par la modulation annuelle du temps de travail des CDI à temps plein (plus ou moins 3 heures par semaine) et par le recrutement de CDD (une soixantaine de CDD en juillet et en août et une trentaine en fin d'année) ;

- les variations dans la semaine sont essentiellement gérées par le temps partiel des étudiants-CDI. Ceux-ci sont en effet demandeurs d'horaires atypiques, leur permettant de concilier leur double vie d'étudiants-salariés. Ils sont donc aisément mobilisables pour les pointes d'activité - samedi et soirée - que rechignent à assurer les CDI à temps plein.

Un accord d'entreprise fixe la durée du travail à 35h75, avec des possibilités de modulations de plus ou moins 3 heures sans limitation de durée. Pour les seuls salariés à temps plein, il restreint le nombre de nocturnes, par personne, à 2 par semaine. Cet accord limite, de plus, le recours aux temps partiels : le nombre d'heures effectuées au cours d'une année (il s'agit donc d'une moyenne) par les salariés à temps partiels (y compris par les étudiants sur CDI), pour le service des caisses, ne doit pas excéder 50 % du total des heures travaillées à ce service ; au total, pour l'ensemble des services, les temps partiels ne doivent pas effectuer plus de 25 % des heures travaillées dans l'établissement.

(14) Au moment de l'étude, la loi précisait que les horaires ne devaient pas dépasser 44 heures sur la semaine en cas d'accord d'entreprise, 48 heures en cas d'accord de branche

étendue. Comme pour les autres mesures, les effets des modifications prévues par la loi quinquennale sur l'emploi ne sont pas étudiés ici.

Tableau N° 2
Les outils de flexibilité du temps de travail et de l'emploi disponibles selon la nature
des variations des besoins en main-d'œuvre

		Volume (1) plutôt faible	Volume important
Besoin très bref (< à une semaine)	prévu	1/ Heures supplémentaires (2) 2/ Intérim	1/ Intérim et Heures supplémentaires 2/ Modulation éventuellement 3/ CDD "d'usage" uniquement 4/ Chômage partiel en cas de baisse de l'activité
	aléatoire 3	1/ Heures supplémentaires 2/ Intérim	
Besoin assez court (de une semaine à un mois)	prévu	1/ Heures supplémentaires et Intérim	1/ Heures supplémentaires et Modulation 2/ Intérim 3/ CDD "d'usage" pour l'essentiel 4/ Chômage partiel en cas de baisse de l'activité
	aléatoire	1/ Heures supplémentaires 2/ Intérim	
Besoin assez long (entre un mois et douze mois)	prévu	1/ Modulation (en particulier si les variations sont saisonnières) 2/ CDD (en particulier si les variations sont saisonnières) 3/ Intérim 4/ Stages aidés 5/ Heures supplémentaires (dans les limites hebdomadaires et annuelles autorisées) 6/ Contrats intermittents	1/ Modulation (dans les limites autorisées par les accords collectifs) 2/ CDD (en particulier si les variations sont saisonnières) 3/ Intérim 4/ Stages aidés 5/ Contrats intermittents 6/ Embauches ou au contraire licenciements de CDI. 7/ D'un point de vue légal le chômage partiel ne peut être utilisé au-delà d'un certain seuil (4 semaines consécutives au moment de l'enquête) 8/ L'usage des heures supplémentaires est ici fortement limité par les bornes légales
	aléatoire	1/ Les heures supplémentaires (dans les limites autorisées) 2/ Intérim et éventuellement CDD (dans le cadre des motifs autorisant des contrats sans terme précis) 3/ La modulation si toutefois le caractère aléatoire n'est pas trop marqué (et toujours dans les limites autorisées) 4/ Contrats intermittents (si toutefois le caractère aléatoire n'est pas trop marqué)	1/ Intérim et CDD (plutôt dans le cadre des motifs autorisant des contrats sans terme précis) 2/ Modulation (dans les limites autorisées par les accords collectifs et si le caractère aléatoire n'est pas trop marqué) 3/ Contrats intermittents (si toutefois le caractère aléatoire n'est pas trop marqué)
Besoin très long (> à 1 an)		Besoins limités à certains secteurs (automobile et BTP notamment) 1/ CDD ou intérim 2/ Embauche de salariés sous CDI. 3/ Stages aidés 4/ La modulation est très difficile à mettre en oeuvre dans un cadre "pluriannuel"	

(1) Par volume on entend l'ampleur des besoins en main-d'œuvre par rapport au volume de travail habituellement mobilisé dans l'établissement.

(2) On intègre ici, parmi les heures supplémentaires, les heures complémentaires qui peuvent être effectuées par les temps partiels (et qui en deça d'un certain seuil ne donnent pas lieu à complément de rémunération).

(3) L'aléa peut porter sur le début du besoin (celui-ci est-il prévisible ou non) ou sur son terme.

occasionné par le lancement d'un nouveau modèle, s'étale sur 8 mois auxquels succèdent entre 14 à 26 mois de décroissance. Pour être efficace, la modulation devrait donc porter sur 2 à 3 ans, ce qui n'est pas prévu légalement et ce qui serait de toute façon difficilement accepté socialement.

Le travail intermittent, qui selon les termes de la loi vise à pourvoir des "emplois permanents qui, par nature, comportent une alternance de périodes travaillées et de périodes non travaillées", n'est utilisé que dans certains cas bien précis. A l'instar de la modulation, les variations de l'activité doivent avoir une certaine régularité et une certaine ampleur afin d'assurer une garantie de travail pour le salarié. Deux éléments limitent de plus fortement son usage : il est soumis à l'existence d'un accord collectif et il engage fortement l'entreprise sur le long terme puisque son support est un CDI.

Chez VPCiste les fluctuations de l'activité sont liées à la diffusion semestrielle du catalogue et peuvent donc être planifiées. Ces fluctuations sont gérées, pour partie, par la modulation (les calendriers horaires sont communiqués au personnel six mois à l'avance et peuvent faire l'objet de légères modifications d'une semaine à l'autre). L'établissement recourt de plus au travail intermittent (25 salariés dans ce cas), organisé autour de trois périodes : les rouges (les salariés travaillent obligatoirement), les vertes (ils ne travaillent pas) et les oranges (ils peuvent, sous réserve de leur accord préalable, être appelés par l'entreprise). Sa place dans la politique de gestion des variations de la charge de travail est toutefois très limitée. Les salariés intermittents sont tous d'ex-CDI à temps plein, assez âgés et qui ont eux-mêmes demandé ce statut. Pour la direction, ce dernier relève en fait surtout de la politique sociale : aucun salarié n'a été recruté directement sur ce type de contrat et elle n'envisage pas d'étendre la formule.

Chez Sondage, c'est un accord de branche qui encadre les conditions d'utilisation et d'accès au statut d'intermittent. Dès 1979, bien avant que la loi ne codifie cette forme d'emploi, la profession a mis en place un statut de travailleur intermittent. Suite aux ordonnances de 1986, une longue phase de négociation s'est ouverte qui s'est conclue, en 1990, par la création d'un nouveau statut : le Chargé d'Enquête Intermittent à Garantie Annuelle (CEIGA). Celui-ci renforce le rattachement des salariés concernés au marché interne des entreprises, en augmentant fortement leur garantie statutaire (le coefficient de rémunération passe de 175 à 230, des primes d'ancienneté sont introduites ainsi que diverses clauses de protection portant notamment sur la retraite). En retour, les conditions d'accès à cette catégorie sont devenues beaucoup plus draconiennes (le salarié doit avoir reçu, au cours des 12 derniers mois, une rémunération excédant 8 fois le montant mensuel du

Smic, contre 3 fois dans le régime antérieur). La direction de Sondage a en fait décidé de s'appuyer sur ces conditions, pour n'offrir le statut de CEIGA qu'aux salariés qui bénéficiaient déjà de l'ancien régime des intermittents. Le coût du nouveau statut n'est pas seul en cause ici. L'exécution des enquêtes étant particulièrement difficile à contrôler, la direction a toujours préféré, selon une logique d'incitation, la confier à des salariés sous CDD (ces derniers sont tenus de respecter une certaine norme de qualité et d'effort pour pouvoir bénéficier de nouveaux contrats).

Le chômage partiel n'a été appliqué que par quelques établissements au sein de notre échantillon et dans des situations bien spécifiques. Dans la plupart des cas (des cas de recours "sur le champ" existent toutefois : en cas de sinistre ou de blocage imprévu des approvisionnements), son utilisation doit être relativement anticipée (le dispositif ne peut être mobilisé d'une heure à l'autre) et répondre à une baisse du besoin en main-d'œuvre doublement bornée : elle doit excéder un certain volume (la menace de sous-activité doit concerner plusieurs salariés et pour plusieurs heures), sans pour autant dépasser les limites au-delà desquelles l'entreprise peut juger qu'il convient de procéder à une réduction d'effectif (15). Malgré la prise en charge croissante de ce dispositif par l'État, celui-ci reste surtout perçu comme assez coûteux par les entreprises, la charge d'une partie de l'indemnité ainsi que les frais financiers associés aux délais de remboursement par l'Etat étant souvent mentionnés ici.

Les diverses formules de **stages et d'emplois aidés**, qu'elles s'exercent dans le cadre de CDD (contrats emploi-solidarité, d'apprentissage, d'adaptation...) ou non (certains contrats de retour à l'emploi et d'adaptation), ont l'avantage d'être moins onéreuses que les emplois temporaires, mais les possibilités de substitution avec ces derniers sont apparues doublement limitées : ces mesures ne peuvent concerner que certains publics et/ou certains utilisateurs (le secteur public et associatif pour les contrats emploi solidarité) et ne peuvent être utilisées que pour des besoins assez longs (plus d'un mois dans tous les cas) et suffisamment anticipés. Les seuls cas de substitution apparents et fréquents ont porté sur le pré-recrutement.

Concernant l'action sur le **niveau des effectifs embauchés sur CDI** (embauche, licenciement, préretraite...), on s'est interrogé sur le sens de la banalisation en cours du licenciement. Exprime-t-elle une tendance à l'utilisation "courante" du CDI y compris pour gérer les fluctuations conjonctu-

(15) Légalement au moment de l'enquête, le chômage partiel "total" ne pouvait de toute façon être utilisé pour des périodes excédant 4 semaines consécutives, le volume global des heures indemnisables sur l'année ne pouvait dépasser 600 heures par salariés.

Encadré N° 4

**Les conditions de recours
aux instruments
d'ajustement internes :
le cas de Moteur-agri**

Du point de vue de son procès de production (l'organisation du travail autour des chaînes de production est encore fortement marquée par les méthodes tayloriennes) et de son histoire (l'établissement s'est séparé de près de la moitié de ses CDI au cours des quinze dernières années), la situation de l'établissement *Moteur-agri* est assez semblable à celles des établissements *Auto*, *Equip-auto* et *Electroménager*. A l'inverse de ces derniers, *Moteur-agri* tend par contre à privilégier les instruments d'ajustement interne : les fluctuations de la charge de travail sont gérées en priorité par la variation des cadences de production, le recours aux heures supplémentaires et, en cas de baisse de l'activité, par l'utilisation du chômage partiel. Ce dernier instrument est régulièrement mobilisé dans la mesure où l'établissement est en situation de sureffectif chronique ce qui lui permet de ne recourir que très marginalement à l'emploi temporaire.

Les relations professionnelles au sein de l'établissement expliquent, pour partie, cette politique d'ajustement. De longue date, elles ont été structurées autour de l'échange suivant :

- la direction s'engage à confier la gestion des nouveaux équipements au personnel en place via un important effort de formation continue (plus de 3 % de la masse salariale entre 1989 et 1991), dont bénéficient, ce qui n'est pas si fréquent, l'ensemble des salariés : en 1991, 24 % des heures de stages étaient ainsi destinées aux "manœuvres, O.S. et employés non-qualifiés" (26 % de l'effectif) et 44 % aux "ouvriers et employés qualifiés" (50 % de l'effectif). Les phases de chômage partiel s'accompagnent elles-mêmes de conventions de formation FNE, ce qui est rarissime [cf. l'étude de Béraud et alii, 1993]. La direction s'engage en outre à fixer le niveau de l'emploi sous CDI à un niveau tel que le recours à l'emploi temporaire soit marginal (10 CDI ont pour ce faire été embauchés en 1990) ;

- les organisations syndicales s'engagent en retour à ne pas entraver la course aux gains de productivité (innovations technologiques, développement de la polyvalence et de la mobilité entre les postes, variations fréquentes des cadences sur les chaînes) et les plans sociaux de réduction des CDI dès lors qu'apparaissent des sureffectifs structurels.

En sus de ce système de relations professionnelles, deux éléments autorisent cette stratégie de flexibilité "par le haut" : 1/ le groupe international, auquel appartient l'établissement, bénéficie d'une position dominante, sur un marché oligopolistique marqué par l'importance de la compétitivité "hors-coûts" ; 2/ l'amplitude des variations du niveau de la demande reste limitée sur le court terme et peut donc faire l'objet d'estimations assez fines : la production est ainsi planifiée annuellement (et c'est selon cet indicateur qu'est fixé le volume de CDI), révisée trimestriellement (le chômage partiel peut alors être anticipé), et ajustée à J-3 (la variation des cadences et l'utilisation des heures supplémentaires sont alors décidées).

relles ? Dans ce cas, les procédures d'embauche et de licenciement tendraient à se substituer à l'emploi temporaire. Exprime-t-elle, au contraire, la généralisation des pratiques de fixation du niveau de l'emploi sur CDI à l'étiage des besoins en main-d'œuvre ? Dans ce cas, le recours à l'emploi temporaire serait encouragé comme instrument privilégié de gestion des surcroûts au-delà des minima. Les résultats de l'étude indiquent plutôt la prédominance du second scénario : l'action sur le niveau des effectifs de CDI nous a toujours été présentée comme une procédure lourde, qui engage l'établissement sur le long terme ; elle n'est à aucun moment apparue comme une solution "alternative" au recours à l'emploi temporaire. Le souci d'éviter les coûts de licenciement éventuel de CDI a même été l'un des arguments les plus fréquemment évoqués pour justifier ce dernier. La crainte de devoir verser des indemnités de licenciement n'est pas seule en cause ici, même si le caractère contraignant des règles légales (16), à ce sujet, a été fréquemment surestimé par nos interlocuteurs. D'autres coûts sont mis en avant :

- ceux associés à la perte de crédibilité (pour les clients, les fournisseurs et les financiers de l'entreprise), qui demeurent redoutés même si l'on note que leur portée a semble-t-il été largement redéfinie dans la dernière période, les licenciements exprimant aussi, dans une optique de rentabilité financière (mais dès lors que la procédure est achevée), la capacité de l'entreprise à opérer rapidement les restructurations jugées nécessaires ;

- ceux entraînés par le respect des procédures de préavis (délai légal d'un mois lorsque le salarié a plus de six mois d'ancienneté et de deux mois à partir de deux ans) qui limitent les possibilités d'usage du CDI pour un besoin temporaire de main-d'œuvre en particulier si le terme du besoin est incertain ;

- ceux associés au respect de certaines règles (entretien préalable notamment) qui conduisent souvent à allonger le temps de la procédure et qui sont plus contraignantes lorsqu'il s'agit d'un licenciement collectif (l'employeur n'est pas alors tenu de réaliser des entretiens mais doit par contre consulter les institutions représentatives du personnel) ;

- ceux provoqués par la détérioration du climat social.

Parmi les emplois temporaires, l'**intérim** apparaît clairement comme l'instrument qui, au regard de la temporalité du besoin, possède la plus grande polyvalence : il peut être mobilisé pour

(16) Légalement, ces indemnités ne sont pas dues si le salarié a moins de deux ans d'ancienneté et les sommes en jeu restent dans tous les cas assez modiques, tant que le salarié n'a pas atteint une certaine ancienneté.

répondre à un besoin en main-d'œuvre, massif ou non, aléatoire ou non, assez court ou au contraire assez long. Les limites à son utilisation concernent donc, pour l'essentiel, d'autres dimensions et notamment son coût d'utilisation.

Par-delà les possibilités d'utilisation - déjà fortement différenciées - de chacun des instruments évoqués au regard de la temporalité des besoins en main-d'œuvre, on doit surtout souligner que les limites à leur substitution ne relèvent pas uniquement de cette dimension : elles procèdent de considérations plus générales, tenant en particulier au fait que chacun d'eux est mobilisé selon un faisceau de motivations, de logiques d'utilisation et de déterminants qui lui est propre (cf. notamment le cas de *Moteur-agri*, en encadré N° 4).

Les déterminants du recours à l'emploi temporaire

Si le recours au CDD et à l'intérim ne s'impose jamais comme une pure contrainte, une série d'éléments n'en impose pas moins des rigidités et limite le champ des possibilités qui s'offrent aux directions d'entreprise. Au cours des enquêtes, le rôle de **huit déterminants**, chacun d'eux intervenant plus ou moins intensément dans la structuration des pratiques de recours des 24 établissements étudiés, a pu être repéré.

Le cadre légal et conventionnel

Les règles encadrant l'usage de l'emploi temporaire relèvent pour l'essentiel de la loi et de la négociation collective interprofessionnelle [CAIRE, 1990] et les négociations de branche - et plus encore d'entreprise - sur la question sont particulièrement rares [GUITTON, 1989]. C'est donc sans doute à ce niveau que les marges de manœuvre des établissements sont les plus minces.

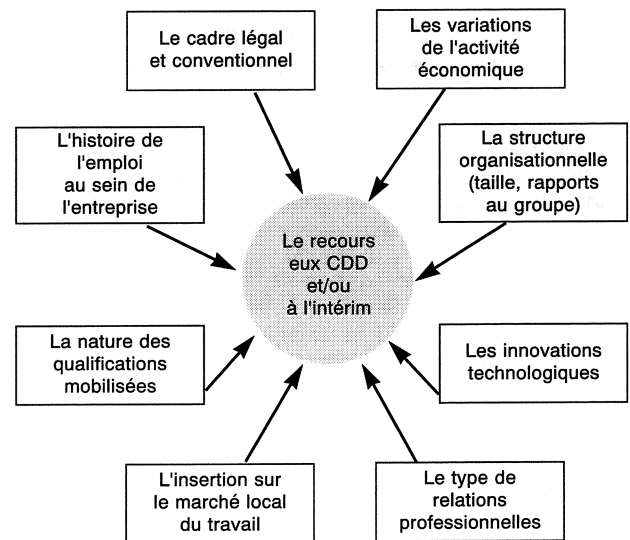
Concernant l'impact des modifications légales intervenues en juillet 1990 (17), les résultats de l'enquête permettent de suggérer quelques réponses, nécessairement parcellaires et fragiles au regard de la taille de l'échantillon.

Le rapprochement des deux formules de l'emploi temporaire a été le thème le plus souvent évoqué par nos interlocuteurs. La loi de juillet 1990 a, de ce point de vue, largement parachévé le mou-

(17) Diverses études se sont efforcées d'évaluer l'impact des modifications antérieures : les ordonnances de 1982 auraient ainsi eu un impact récessif réel et les dispositions de 1985 et 1986 un effet d'encouragement plus limité (selon les études de Tesca-Conseil, 1984 et 1989).

(18) Jusqu'au début des années 1980, le CDD, dans la mesure où il préserve le lien d'emploi direct entre le salarié et l'employeur, bénéficiait d'une certaine "estime". Les ordonnances de 1982, plus restrictives à l'égard de l'intérim, exprimaient largement cette perception, même si elles ont

Les principaux déterminants du recours à l'emploi temporaire



vement d'inversion (18) en faveur de l'intérim, déjà fortement encouragé par les modifications légales de 1985 et 1986. Au-delà des dispositions concrètes de la loi 1990 - le rapprochement des indemnités de fin de CDD et de mission d'intérim a été ici le plus souvent cité - c'est le sens même de cette impulsion légale qui semble avoir été, à cette occasion, définitivement enregistré par les acteurs. Au total, sans qu'il soit possible de mesurer avec précision ses effets, on peut estimer que cette impulsion n'est pas étrangère à la part croissante qu'occupe l'intérim parmi les emplois temporaires, depuis la fin des années 1980.

La seconde disposition, fréquemment mentionnée, porte sur la réintroduction d'une liste limitative des cas de recours autorisés (qui avait été supprimée en août 1986). Associée au renforcement des sanctions en cas d'abus, elle semble avoir eu un impact psychologique indéniable. Dans aucun des établissements étudiés, une réduction du recours consécutive à l'application de cette mesure, n'a pu toutefois être repérée.

La réduction de la durée maximale des contrats de 24 mois à 18 mois (19) (renouvellement compris) n'a semble-t-il modifié que très marginalement les conditions d'usage des contrats temporaires de longue durée. L'assouplissement des conditions de renouvellement des contrats a, par

paradoxalement initié le mouvement d'inversion, en incitant les professionnels de l'intérim à développer l'activité conventionnelle afin de mieux "légitimer" l'existence de leur profession.

(19) La limite est portée à 24 mois (après consultation du CE et, à défaut, des délégués du personnel) pour les contrats liés à une "commande exceptionnelle à l'exportation" ou pour le "remplacement d'un salarié dont le départ définitif précède d'au plus 24 mois la suppression de son poste".

contre, eu un impact plus sensible : en facilitant les possibilités de sélection de la main-d'œuvre temporaire, il a rendu beaucoup plus aisé cet usage des contrats de longue durée.

Chez Auto (près de 9000 salariés sous CDI et plus de 600 intérimaires sur le site en mai 1992), comme chez la plupart des établissements étudiés qui recourent massivement à l'emploi temporaire, la direction fixe d'abord le nombre d'intérimaires jugé nécessaire et recherche ensuite les motifs de recours idoines pour ne pas trop s'écarter des règles légales. La réintroduction d'une liste des cas de recours autorisés et la réduction de la durée maximale n'ont eu que des effets limités, l'existence de nombreux postes interchangeable et d'un volant permanent d'absentéisme de CDI (de l'ordre de 5 % pour les postes les moins qualifiés) lui permettant de "jongler en permanence" (selon les propres termes du responsable du personnel rencontré) avec ces motifs, en combinant notamment celui pour "remplacement de salarié" et celui pour "surcroît d'activité". L'assouplissement des conditions de renouvellement a, par contre, eu des effets sensibles sur l'usage des contrats de longue durée (supérieure à trois mois), pour lesquels des problèmes de sélection proportionnels à la durée de l'engagement se posent. Jusqu'en 1990, l'établissement butait ici sur les règles très strictes qui encadrent la période d'essai des salariés temporaires. Ces règles n'ont pas changé (21), mais elles peuvent être maintenant contournées par le renouvellement. Il est ainsi arrivé à Auto d'embaucher un intérimaire pour un mois afin de lui proposer (ou non) ensuite, à l'issue de cette période de sélection, un renouvellement pouvant aller jusqu'à 17 mois.

La nature des variations de l'activité

A cadre légal donné, les variations de l'activité des établissements sont indéniablement l'un des déterminants majeurs du recours à l'emploi temporaire. Plusieurs types de variations méritent d'être distingués : les variations saisonnières (par essence très régulières), celles qui sont liées au cycle de renouvellement des produits (l'établissement dispose a priori ici d'une certaine marge de manœuvre et d'anticipation) et celles qui résultent des retournements à la hausse ou à la baisse de la conjoncture (c'est à ce niveau que les incertitudes sont évidemment les plus fortes).

(21) La période d'essai pour les intérimaires est limitée à 2 jours pour les missions inférieures ou égales à un mois, à 3 jours pour celles comprises entre 1 et 2 mois, à 5 jours pour les missions de plus de 2 mois. Elle est un peu plus longue pour les CDD : un jour ouvré par semaine (dans la limite de deux semaines, lorsque la durée prévue du CDD est inférieure ou égale à 6 mois, et d'un mois, lorsque cette durée est supérieure à 6 mois).

L'ampleur de ces variations est très différenciée selon les secteurs. Comme nous l'avons déjà souligné, leur impact sur le recours à l'emploi temporaire n'est en outre jamais mécanique et direct, celui-ci n'étant pas le seul instrument d'ajustement à la disposition des entreprises.

Pour ce qui concerne plus spécifiquement la sensibilité à la conjoncture économique, les données statistiques indiquent clairement que le recours à l'emploi temporaire tend à s'accroître dans les phases de reprise de l'activité et à se contracter dans les phases de récession. Les enquêtes auprès des établissements permettent toutefois d'insister sur le fait que ce degré de corrélation positive n'est pas donné une fois pour toute. Il résulte d'une construction plus ou moins mouvante où interfère le poids de l'incertitude. L'effet cumulatif de la crise à ce niveau doit être souligné : l'alternance des phases de croissance et de repli de l'activité et des besoins en main-d'œuvre encourage les entreprises à opter, chaque fois un peu plus, en faveur d'une gestion toujours plus prudente de leur effectif sur CDI.

Le cas d'Electroménager, qui fabrique différents appareils de cuisson, illustre cette tendance. L'établissement a réduit fortement son effectif de CDI au début des années 1980, puis a géré par un recours important à l'intérim la forte reprise de son activité entre 1987 et 1991 (avec une pointe de 160 intérimaires pour 950 CDI en novembre 1990). En 1990, sous la pression combinée des organisations syndicales et d'un contexte marqué par la multiplication d'analyses insistant sur la "fin de la crise", la direction a accepté de recruter 10 intérimaires sur CDI. Le retournement à la baisse de l'activité enregistré fin 1991 par l'établissement, s'est d'abord traduit par la disparition de l'important volant d'intérimaires puis par la préparation (au moment de l'étude) d'un plan social concernant une vingtaine de CDI. A une question portant sur l'attitude de la direction en cas de nouvelle reprise, le responsable rencontré indique "qu'on ne nous y reprendra pas..." et que les conditions pour une nouvelle augmentation de l'effectif des CDI seront relevées en conséquence.

L'histoire de l'emploi au sein des établissements

La fixation par les établissements des normes de recours aux différentes formes de l'emploi dépend aussi de l'histoire de l'emploi en leur sein. Au sein de notre échantillon, deux cas de figures, qui ne sont pas sans conséquence sur la transformation des normes de l'emploi comme nous le verrons ensuite, méritent d'être évoqués :

- les établissements qui, au cours des quinze dernières années, ont connu d'importantes restructurations et ont fortement réduit leur effectif permanent. Dans les phases de reprise de l'activité et d'augmentation des besoins en main-d'œuvre, le recours à l'emploi temporaire tend à s'imposer

comme une évidence, la situation atypique consistant à augmenter le volume des salariés permanents ;

- des établissements situés, du point de vue de l'histoire de l'emploi, aux antipodes des précédents, et qui pourtant font preuve d'une prudence semblable en matière de fixation du volume de CDI. Il s'agit d'établissements récents, qui gèrent, depuis leur création, une croissance continue de

leur activité et de leurs besoins en main-d'œuvre par un recours important aux salariés temporaires et par une hausse extrêmement parcimonieuse de leur effectif sur CDI. Leur objectif est tout à la fois de se prémunir contre tout retournement de la conjoncture et de ne pas "tomber", à moyen terme, dans le premier cas de figure.

Dans les deux cas c'est souvent l'intérim qui est privilégié, dans la mesure notamment où il réduit,

Encadré N° 5

Equip-auto et Sachet-salade : des histoires opposées mais une même prudence dans la gestion des effectifs

Equip-auto produit des systèmes de porte pour les constructeurs automobiles et fait partie d'un grand groupe américain, spécialisé aussi dans l'aérospatiale et l'électronique. Entre 1981 et 1988, il s'est séparé de plus de la moitié de ses CDI (l'ancienneté moyenne du personnel était de 23 ans en 1991). Dans le même temps, à l'instar de tous les établissements semblables du groupe, il a développé une gestion de la production en flux tendus. Selon l'avis convergent de la direction et du représentant syndical, cette gestion, ajoutée au fait que la quasi-totalité des ouvriers (76 % de l'effectif dont 50 % de femmes) travaillent en deux équipes alternantes, ne permet pas de recourir à la modulation.

De nombreux postes de travail sont encore très peu qualifiés (60 % des salariés travaillent à la chaîne et 76 % des ouvriers sont "opérateurs directs" contre 24 % d'OP). Sur ces postes, l'effectif de CDI est ajusté en permanence à l'étiage des besoins en main-d'œuvre, les surcroûts étant assurés par un recours souvent massif (et quasiment permanent entre 1989 et 1991) à l'intérim : en 1991, près de 20 % des heures travaillées par les ouvriers ont ainsi été effectuées par des intérimaires, la durée moyenne des missions (hors renouvellement) étant de plus de 2 mois. Dans un contexte marqué par la hantise de nouveaux plans sociaux, la pression syndicale se limite à exiger que les intérimaires puissent bénéficier de CDD (ne serait-ce que pour augmenter les subventions au CE qui sont calculées sur la base des effectifs de l'établissement). Pour de multiples raisons la direction préfère, quant à elle, clairement l'intérim : les coefficients négociés avec les ETT réduisent le coût de la formule, l'incitation des salariés à l'effort est jugée plus importante et les pressions à l'embauche sur CDI plus faibles. Le directeur des ressources humaines a en outre été échaudé par son expérience précédente, au sein d'une autre entreprise, où le non renouvellement de quelques 300 CDD avait été présenté dans la presse locale comme une réduction massive d'effectif, analogue à un plan de licenciement. La direction a toutefois été contrainte d'accepter que l'équipe de week-end (une vingtaine de salariés), créée en 1991 et composée à l'origine uniquement d'intérimaires, soit confiée à des CDD.

Sachet salade illustre parfaitement le cas des établissements récents qui n'ont, depuis leur création (en l'occurrence en 1987), cessé de recourir massivement à l'emploi temporaire. De par son activité (la fabrication de sachet de salade), l'établissement est autorisé à utiliser des CDD saisonniers. La direction reconnaît toutefois qu'elle étend bien au-delà de ce qu'exigent les surcroûts saisonniers son recours aux CDD, en jonglant en permanence avec les motifs de recours : sont ainsi tour à tour invoqués le "surcroît saisonnier", durant huit mois (de mi-septembre à mi-mai), puis, pour les quatre mois restants (le fort turn-over des salariés sous CDI et la concentration de leur congés payés sur cette période aidant), le motif de "remplacement de salariés". Au total, au moins un quart de l'effectif (et près des 2/3 dans les périodes de pointe d'activité) est en permanence sous CDD. A la crainte de voir émerger des sureffectifs s'ajoute, à l'appui de cette politique, un mécanisme pour le moins inédit de flexibilité horaire. L'insertion économique de l'établissement lui impose en effet des conditions draconiennes de production en particulier à deux niveaux : 1/ le conditionnement de produits frais interdit le recours aux stocks et la concurrence, traditionnellement très vive dans le secteur de l'agro-alimentaire, n'autorise ni les refus de contrats ni la sous-utilisation de la main-d'œuvre (la plupart des salariés sous CDI plafonnent au SMIC), 2/ au-delà des variations saisonnières (creux en été avec la concurrence des produits frais et pointes de consommation à l'occasion des fêtes de fin d'année), l'établissement doit gérer des fluctuations au jour le jour de sa production (les commandes sont passées à J-1). Les salariés - pour l'essentiel concentrés à l'épluchage des salades (les autres opérations sont fortement automatisées) - travaillant en deux équipes alternantes, l'ajustement s'opère par la variation quotidienne et systématique de la durée du travail des salariés de la seconde équipe. A ce niveau, l'établissement est a priori tenu d'appliquer aux CDD et aux CDI les mêmes règles horaires. Il s'en écarte toutefois très fréquemment en modulant beaucoup plus fortement l'horaire des CDD. Celui-ci peut ainsi varier de midi à 13h (en cas de sous-activité) ou de midi à 22h (en cas de surcroît), les CDD étant avertis la veille de leur charge de travail précise du lendemain (la production des quelques jours précédents indique toutefois une tendance).

selon une logique d'externalisation, les risques de remise en cause par les organisations syndicales.

La logique de soutien au politique de renouvellement de la main-d'œuvre intervient aussi fortement. L'ambivalence de la gestion prévisionnelle, dont le volet prospectif sur les gains de productivité légitime fréquemment le recours massif à l'emploi temporaire, doit être ici mentionnée. En tenant compte de ces gains, les établissements peuvent en effet redouter que le recrutement sur CDI ne se solde, à moyen terme, par l'apparition de sur-effectif et tout au moins par une situation de blocage empêchant alors toute possibilité de recrutement et donc de renouvellement de la main-d'œuvre. Ce dernier point est d'importance parmi les établissements qui envisagent d'augmenter leur effectif permanent sur la longue durée : le recours à l'emploi

temporaire leur permet d'étaler dans le temps le recrutement de CDI et garantit ainsi une certaine fluidité de l'apport en main-d'œuvre.

La nature des qualifications mobilisées

Sur ce point les résultats de l'enquête confirment surtout ceux tirés des études antérieures et des indications fournies par les données statistiques :

- plus les qualifications mobilisées sont importantes (21) et spécifiques et plus les possibilités d'utilisation de l'emploi temporaire sont limitées ;

- les capacités de drainage de la main-d'œuvre par les entreprises de travail temporaire peuvent

Encadré N° 6

Le dualisme interne chez *Papier-domestique*

Papier-domestique (350 CDI en 1992) est intégré dans une entreprise leader sur le créneau haut de gamme du marché et à l'assise financière relativement solide. L'ensemble de l'activité (transformation de la ouate en papier, mise en rouleaux et emballage, expédition et stockage) est très automatisée, ce qui la rapproche d'une fabrication en process. La main-d'œuvre ouvrière (80 % du personnel) est majoritairement assez qualifiée (80 % des ouvriers ont au moins un CAP) et sa polyvalence sur les installations est fortement mobilisée. De longue date, l'entreprise (implantée en Alsace) a opté pour une politique de rémunérations assez élevées. Les perspectives de carrière aidant, le turnover est particulièrement faible.

La politique volontariste d'automatisation, appliquée dans les quatre usines de l'entreprise, a permis de supprimer la plupart des postes répétitifs et peu qualifiés. Quelques uns demeurent toutefois (environ une trentaine dans l'établissement étudié) et leur dispersion le long des chaînes de fabrication et aux côtés des postes plus qualifiés ne permet pas de les sous-traiter. Ils sont donc, pour la plupart, confiés à des intérimaires. Cette utilisation planifiée des intérimaires répond en fait à deux soucis : 1/ les salariés occupant ces postes, qui dérogent à la stratégie dominante de l'entreprise, sont ainsi écartés du marché interne ; 2/ selon une logique d'incitation, les intérimaires sont jugés beaucoup plus efficaces sur ces postes que des CDI. On retrouve ce faisant un schéma semblable à celui décrit par J. ATKINSON (1985) avec des entreprises stratifiées en différents noyaux : 1/un noyau relativement stable de salariés qualifiés, sur lequel s'appliquent des instruments de flexibilité interne ; 2/ des noyaux périphériques composés de salariés peu qualifiés, qui supportent - via la flexibilité externe - les ajustements quantitatifs induits par l'incertitude croissante. Pour rendre compte de la situation de ces établissements, il convient donc de s'éloigner sensiblement des thèses initiales de la segmentation, postulant un fonctionnement séparé des différents segments, au profit d'une approche insistant plutôt sur la "gestion unifiée des formes d'emploi hétérogènes" à l'intérieur même des firmes [J. FREYSSINET, 1979]. Dans le cas présent, le recours à la flexibilité externe et à l'ostracisme apparaît en effet comme le contrepoids de la flexibilité interne et offensive mise en œuvre pour les catégories de main-d'œuvre les plus qualifiées.

La fragilité de ce type d'utilisation de l'emploi temporaire mérite toutefois d'être soulignée : l'affectation durable de salariés intérimaires sur des postes permanents relève en effet de la sous-traitance illicite de main-d'œuvre. Pour ne pas s'exposer aux sanctions légales en vigueur, *Papierdomestique* est ainsi obligé de revendiquer la mise en œuvre d'autres logiques d'utilisation que celle de l'externalisation. La disparition possible des postes les moins qualifiés, à la faveur des progrès de l'automatisation, et le fait qu'ils soient ceux dont la charge de travail est la plus sensible aux fluctuations de l'activité sont en particulier évoqués. Dans le cas présent, le caractère quelque peu artificiel de ces arguments est toutefois patent : les documents de gestion prévisionnelle que nous avons pu consulter prévoient en effet (à côté des rubriques traditionnelles sur la formation et la mobilisation des compétences du personnel permanent) l'utilisation d'un important et permanent volant de salariés intérimaires pour les quatre prochaines années.

(21) Les catégories de main-d'œuvre les moins qualifiées ont été les premières concernées par le développement tendanciel du recours à l'emploi temporaire sur les vingt dernières années. On peut même dire que ce recours a progressivement cessé, pour elles, d'être un mode de gestion périphérique : 11,2 % des ouvriers non qualifiés étaient ainsi sous CDD ou en mission d'intérim, en mars 1991 (selon les données de l'Enquête Emploi), et cette proportion est encore

plus élevée si on ne s'intéresse qu'aux seuls nouveaux recrutés ou à la situation de certains secteurs. A l'inverse, le recours reste particulièrement marginal pour les cadres et les professions intermédiaires. Les données de l'Enquête Emploi indiquent même une baisse sensible des "cadres et professions intellectuelles supérieures" et des "professions intermédiaires", parmi les intérimaires, sur les dix dernières années (de 13,6 % en 1982 à 9,4 % en 1991).

rendre l'intérim plus avantageux pour les besoins temporaires en main-d'œuvre qualifiée.

Deux remarques tirées des enquêtes permettent néanmoins de préciser la nature des relations entre qualifications mobilisées et emploi temporaire :

- plus les postes de travail exigeant d'importantes qualifications et/ou l'acquisition de longs apprentissages spécifiques sont nombreux et plus l'entreprise est amenée à stabiliser par de multiples garanties (de rémunération, de déroulement de carrière...) un important volume de salariés permanents. Une fois établies, ces garanties peuvent en retour l'inciter à externaliser les postes de travail qui dérogent à cette stratégie. En général, la sous-traitance de spécialité est alors privilégiée, mais lorsqu'elle s'avère difficile à mettre en œuvre, l'intérim peut être utilisé (cf. l'exemple de *Papier-domestique*, encadré N° 6) ;

- les limites posées par l'existence de qualifications spécifiques et par les coûts de formation de la main-d'œuvre temporaire peuvent être repoussées par le recours massif et récurrent aux mêmes salariés temporaires et par les pratiques de "glissement" de salariés entre les différents postes (en cas de surcroît d'activité, les CDI peu qualifiés sont affectés sur des postes plus qualifiés - surtout si ceux-ci exigent des qualifications spécifiques - et sont remplacés par des salariés temporaires) ;

Un tel "glissement" a pu être observé chez Exposit (les permanents remplissent la fonction de superviseur des intérimaires), Gardiennage (les CDI quittent les postes les plus ingrats lorsque ceux-ci peuvent être confiés à des CDD), Hypermarché (les caissières en CDI passent en rayon plus fréquemment) et Stocks-entrepôts (les manutentionnaires deviennent préparateurs de commande). On peut noter que ces "glissements" contribuent à réduire le coût du recours aux salariés temporaires. Conformément aux règles légales, ceux-ci perçoivent en effet le salaire de base associé au poste qu'ils occupent. Quant aux CDI provisoirement "promu", aucun d'entre eux, parmi les établissements cités, n'a bénéficié à cette occasion d'une gratification financière, l'abandon provisoire de certaines opérations étant une incitation suffisante.

La structure organisationnelle

Deux dimensions peuvent ici être évoquées : la taille de l'établissement et son rattachement éventuel à une entreprise ou à un groupe.

Les données statistiques indiquent l'existence d'un effet de composition selon la taille [DUSSERT, 1990 ; AUDIER, 1993] : la proportion des établissements utilisateurs est d'autant plus forte lorsque la taille est grande, alors que l'intensité du recours est plus forte lorsque la taille est petite. Au-delà des effets purement statistiques, qui expliquent

pour une large part ce contraste (22), l'étude permet d'avancer quelques hypothèses concernant les pratiques des petits établissements. L'usage d'un outil de flexibilité suppose une série d'investissements de la part de l'entreprise, ne serait-ce qu'en termes de temps consacré à acquérir les informations légales, ou de temps requis pour son utilisation (contact avec les ETT, recrutement des CDD et gestion administrative de leur contrat...). L'un des moyens de réduire ces coûts d'usage consiste à stabiliser le choix en faveur d'un ou de quelques outils, sans s'interroger en permanence sur les alternatives possibles. Cette pratique, qui se retrouve dans l'ensemble des entreprises, semble toutefois beaucoup plus développée dans les petits établissements.

Chez Découpe-viande, Stocks-entrepôts et Distrib-vidéo, le directeur s'occupe à la fois de la gestion du personnel, de la comptabilité générale et des contacts avec les différents fournisseurs et clients. Ces trois établissements se sont "spécialisés" dans l'utilisation de quelques outils de flexibilité (le plus souvent les heures supplémentaires et l'une des deux formules de l'emploi temporaire) et les responsables en question sont d'autant plus enclins à ne pas en changer que les conditions d'utilisation des autres outils (la modulation annuelle ou le travail intermittent notamment) sont peu connues. Diverses formes d'aménagement personnalisé des horaires sont par ailleurs mobilisées, dans le cadre d'arrangements "locaux" qui dérogent plus ou moins fortement aux normes légales en vigueur. Elles permettent de contrebalancer fortement la relative inertie à l'œuvre dans l'usage des instruments de flexibilité qui sont codifiés légalement.

Le rattachement d'un établissement à une entreprise ou à un groupe a pesé à deux niveaux sur l'usage de l'emploi temporaire de certains établissements de l'échantillon. Le premier porte sur les possibilités de mobilité interne. Ils peuvent réduire les besoins en main-d'œuvre externe mais supposent l'existence simultanée de surcroît de travail et de sous-activité dans les différents établissements. Les deux entreprises de travaux publics étudiées mobilisent fortement cet instrument, la mobilité géographique entre les établissements n'étant, en somme, qu'une forme particulière de la mobilité permanente entre les différents chantiers. Le second a trait aux modalités de contrôle par l'entreprise ou le groupe de la politique d'emploi

(22) La plupart des grands établissements utilisant au moins un salarié temporaire sont recensés parmi les "utilisateurs", ce qui contribue en retour à "écraser" l'intensité moyenne de leur recours (calculée par rapport aux effectifs salariés globaux des utilisateurs). A l'inverse, un effet de seuil contribue à élever cette intensité pour les petits établissements (un seul salarié temporaire pour dix salariés permanents l'élève immédiatement à 10 %).

de l'établissement. Au sein de notre échantillon certains établissements ne sont assujettis qu'à un contrôle d'ordre financier et ont toute latitude en matière de gestion de l'emploi et du travail. D'autres doivent, au contraire, respecter une série de règles et d'indicateurs fixés au niveau de l'entreprise ou du groupe.

Siège-téléphonie appartient à une entreprise qui a été rachetée par un groupe allemand en 1988. Ce rachat s'est accompagné d'un plan social de réduction des effectifs dans les centres de production. Depuis lors, le groupe exerce un contrôle étroit sur l'évolution des effectifs : toute embauche "maison" (y compris sur CDD donc) est soumise à autorisation préalable du groupe. L'intérim permet à la direction tout à la fois d'éviter ces procédures relativement lourdes et de conforter sa position vis à vis du groupe, en respectant l'un de ses principaux critères de contrôle sur sa gestion.

Chez Electronique-radars, la direction de l'établissement a dû gérer les conséquences d'un plan social de réduction des effectifs, décidé au niveau de l'entreprise selon une "logique financière" (pour reprendre la classification opérée par L. MALLET et F. TEYSSIER, 1992 (23)). Selon le jugement porté au cours de nos entretiens, à la fois par la direction et les organisations syndicales, l'application de ce plan au niveau de l'établissement, dans une période de croissance soutenue de son activité, s'est traduite par l'apparition d'un sous-effectif significatif entre 1989 et 1991. Pour surmonter cette situation - sans transgresser les normes édictées par l'entreprise en matière de salariés inscrits dans l'effectif "maison" (CDI mais aussi CDD) - la direction a opté pour une utilisation massive de l'intérim et de la sous-traitance de main-d'œuvre.

Les innovations technologiques

En matière d'innovations technologiques, deux grands types d'effets - largement distincts du point de vue de leur nature - ont pu être repérés. Le premier concerne l'utilisation de salariés tem-

poraires sur des postes susceptibles de disparaître avec l'entrée en fonction des nouvelles installations. Dans un contexte de renouvellement rapide des techniques de production, les postes les moins qualifiés, dans la mesure où ils prêtent le plus aisément à automatisation, sont bien entendu les premiers concernés et les plus fragilisés. Le second concerne l'utilisation des salariés temporaires afin de faciliter l'installation des nouveaux équipements. Les dimensions qualitatives du recours jouent alors beaucoup plus, surtout lorsque le salarié temporaire est appelé en raison de sa qualification particulière en matière de conduite des installations. Dans une optique quelque peu différente, l'emploi temporaire peut aussi servir à remplacer des salariés permanents, placés momentanément en formation continue pour maîtriser les nouveaux équipements.

Le type de relations professionnelles

L'importance du climat social, en particulier lorsque les motivations du recours portent sur la supervision de la main-d'œuvre et pour les logiques d'utilisation centrées sur l'externalisation et l'incitation, contraste fortement avec la faiblesse des négociations sur l'emploi temporaire au sein des entreprises [cf. notamment GUITTON, 1989].

Dans les établissements étudiés, l'intervention des représentants du personnel (délégués du personnel, membres du CE ou délégués syndicaux) se limite souvent à un suivi concernant la conformité du recours avec les dispositions légales. On peut même dire que c'est fréquemment sous la pression de certaines de ces dispositions (24) que s'effectue ce suivi.

La faiblesse des négociations d'entreprise sur l'emploi temporaire renvoie pour une large part à l'ambiguïté même des positions syndicales sur cette question. Les sections d'établissements sont en effet souvent contraintes d'opter pour une attitude prudente - et souvent très en retrait par rapport à la position de leur confédération - à l'égard du recours à l'emploi temporaire, en particulier dans les établissements qui ont par le passé connu d'importantes réductions d'effectif : le personnel permanent y est alors souvent assez âgé et peut être insécurisé en cas de recours aux CDI, à la fois

(23) Les auteurs distinguent "trois logiques de comportement" dans l'appréciation des sureffectifs et la mise en œuvre des licenciements. Deux logiques reposent sur une appréciation du niveau de la production et de la productivité : 1/ la "logique artisanale" : la dimension de l'entreprise et son mode d'organisation permettent à la direction d'identifier rapidement les sureffectifs et les salariés concernés, 2/ la "logique industrielle" : la détermination du sureffectif est établie selon des indicateurs formalisés concernant la productivité, les coûts et l'équilibrage des qualifications. Dans la "logique financière", le raisonnement est inversé : "l'employeur chiffre d'abord l'économie nécessaire au rétablissement de ses comptes et en déduit le nombre des personnes qui doivent partir".

(24) Par une formulation inédite en droit social, la loi incite les syndicats à la vigilance : à l'occasion des négociations annuelles sur les salaires et la durée du travail, ceux-ci "doivent examiner" l'évolution du recours à l'emploi temporaire. Elle subordonne, en outre, à la consultation préalable du CE (ou à défaut des délégués du personnel) les trois motifs de recours suivants : 1/ remplacement d'un salarié dont le départ définitif précède d'au plus 24 mois la suppression de son poste, 2/ commande exceptionnelle à l'exportation, 3/ surcroît de travail sur des postes touchés par un licenciement économique dans les 6 mois précédents.

par la crainte d'une nouvelle vague de licenciements et par les politiques visant à rééquilibrer la pyramide des âges (cf. *supra* au sujet de l'importance de ces politiques dans l'utilisation même des emplois temporaires).

Parmi les 24 établissements étudiés, un seul a connu un conflit collectif du travail à l'initiative de salariés temporaires. Il s'agit de Sondage, où une cinquantaine d'enquêteurs sous CDD ont déclenché, fin 1990, une grève afin de pouvoir bénéficier d'un statut de CDI-intermittent.

La nature bien particulière de l'établissement (supra) explique en partie cette exception : il est recensé parmi ceux "où il est d'usage de ne pas recourir aux CDI" ce qui lui permet d'utiliser très régulièrement des CDD. C'est justement cette quasi permanence qui explique que les CDD aient pu ici constituer un authentique collectif de travail. Hormis ce cas exceptionnel, des négociations portant directement sur l'emploi temporaire ne se sont déroulées qu'au sein de deux établissements : Electroménager et Moteur-agri, où la pression syndicale s'est traduite par l'embauche sur CDI de 10 salariés temporaires (respectivement en 1990 et 1991).

L'insertion sur le marché local du travail

La persistance d'un chômage massif rend évidemment beaucoup plus aisé le recours à l'emploi temporaire. La demande de tel emploi, par la main-d'œuvre, augmente en conséquence et la pression du chômage réduit d'autant les possibilités de remise en cause - par les salariés permanents - des politiques de recrutement des entreprises. Dans ce contexte général, l'influence du marché local du travail s'est exprimée à deux niveaux. Le premier porte sur les contraintes imposées par des pénuries persistantes de main-d'œuvre dans certaines qualifications : elles ont contraint l'un des établissements de notre échantillon à ne pas se séparer de certains salariés (des soudeurs en l'occurrence), y compris dans les phases de retournement à la baisse de la conjoncture. Le second exemple porte sur le degré de présence des ETT sur le marché local du travail.

Plus celui-ci est faible et plus le recours à l'intérim peut s'avérer difficile et coûteux. A l'inverse - et c'est cette tendance qui est observée au niveau national depuis 1985 - l'augmentation continue du nombre des agences améliore le maillage du territoire, renforce la concurrence entre les ETT et, par conséquent, les capacités de négociations des entreprises utilisatrices. Dans le département du Loiret, le bassin d'emploi situé autour d'Orléans est caractérisé par un degré particulièrement élevé d'implantation des agences d'intérim. De l'avis de l'ensemble des directions d'établissement rencontrées, cette importante diffusion se solde par une concurrence exacerbée entre les différentes ETT et par des coefficients

locaux particulièrement attractifs (la plupart des entreprises utilisatrices étudiées ont réussi à imposer des coefficients allant de 1,9 à 2,1 pour une moyenne nationale de l'ordre de 2,2).

De la pluralité des déterminants à celle des formes de légitimation

La pluralité des déterminants, ajoutée à celles des motivations à l'œuvre et des logiques d'utilisation, autorise évidemment une large gamme de combinaisons. La diversité des modalités de recours à l'emploi temporaire en témoigne : il peut faire l'objet d'une gestion méthodique et planifiée ou n'être mobilisé que ponctuellement et n'occuper qu'une place périphérique dans la politique d'emploi de l'entreprise ; son utilisation durable et massive peut concerner indifféremment la plupart des postes de travail ou, à l'inverse, être concentrée sur certaines qualifications bien particulières...

Les formes mêmes de légitimation du recours peuvent être largement différentes d'une entreprise à l'autre.

On peut à ce titre souligner que le recours massif et systématique à l'emploi temporaire n'est pas nécessairement synonyme de moindre légitimité. Le cas singulier des établissements "coutumiers" qui recourent massivement à l'emploi temporaire, dans la mesure où leur activité même - ou du moins une partie de celle-ci - est reconnue comme étant largement temporaire, l'illustre pleinement.

Le cas singulier des utilisateurs coutumiers

Cette catégorie concerne notamment les établissements à l'activité fortement saisonnière et ceux qui, sans être soumis à de telles variations, n'en connaissent pas moins de très importantes et permanentes fluctuations de leur activité. Relèvent aussi de cette catégorie, les établissements qui appartiennent à des secteurs où "il est d'usage constant de ne pas recourir aux CDI" (25). Concernant cette notion "d'usage constant", la loi précise qu'il suppose un usage "ancien, bien établi et par conséquent admis comme tel dans la profession". On trouve ce faisant ici, inscrit dans la loi elle-même, l'un des attributs majeurs de ces utilisateurs coutumiers : le recours à l'emploi temporaire y est admis par les différents acteurs comme "allant de soi".

(25) Les secteurs recensés par la loi appartiennent, pour la plupart, au tertiaire : déménagement, hôtellerie et restauration, spectacle, action culturelle, audiovisuel, information, production cinématographique, enseignement, activité d'enquête et de sondage, édition phonographique, centre de loisirs et de vacances...

Encadré N° 7

**Sondage, VPCiste et Exposant :
les trois variantes d'établissements coutumiers**

Chez *Sondage*, des CDD "d'usage" (supra) sont abondamment mobilisés. Sur les 600 salariés que comptait en moyenne l'établissement en 1991-1992, une centaine étaient sous CDI (tous les postes de conception et de gestion des enquêtes notamment), une cinquantaine sous CDI-intermittent et plus de 400 sous CDD "d'usage". Tous les enquêteurs, sans exception, sont intermittents ou sous CDD. Les quelques postes de responsabilité (coordination d'équipe par exemple), qui peuvent être requis pour la réalisation des enquêtes, sont eux-mêmes répartis indifféremment entre ces deux statuts. Les CDD sont payés à l'enquête et leur nombre peut varier fortement d'un jour à l'autre (jusqu'à 1700 en novembre 1991), avec des pointes régulières en mai-juin (réalisation d'enquêtes dans le secteur agricole qui est une spécialité de l'établissement), en novembre-décembre (de nombreuses entreprises "écluent" à cette occasion leur budget "étude") et dans les mois qui précèdent les échéances électorales.

VPCiste recourt quant à lui massivement à l'intérim (jusqu'à 250 intérimaires pour un effectif permanent de 750) au moment de la sortie des catalogues. De l'avis même des représentants des organisations syndicales, l'utilisation à cette occasion d'un important volant de salariés temporaires est *"inévitable"*. Cette forte légitimité du recours n'empêche pas de possibles remises en cause quant aux modalités précises de sa mise en œuvre. Au-delà du cas particulier de *VPCiste*, c'est le statut des entreprises de vente par correspondance, en général, qui est à cet égard tout à fait exemplaire : selon la jurisprudence (cf. l'arrêt de mars 1988 de la Cour d'appel de Nîmes), elles ne peuvent prétendre recourir à des CDD "saisonniers" (rappelons que ceux-ci dispensent du versement de l'indemnité de fin de contrat et offrent des possibilités plus amples de renouvellement) car les variations de l'activité ne sont pas liées au *"rythme des saisons"* ou aux *"modes de vie collectifs"*, mais relèvent de la politique commerciale des entreprises qui n'éditent que deux catalogues par an. Faute de pouvoir recourir à ce type de CDD, l'établissement a finalement opté pour l'intérim. Les coefficients avantageux négociés avec les ETT et les possibilités d'ajustement plus grandes du terme des contrats d'intérim expliquent pour partie ce choix. La logique de l'incitation est aussi fortement présente : la productivité des salariés fait l'objet d'une mesure précise et quotidienne (par le relevé des fiches de commandes traitées par chaque salarié), les intérimaires qui se situent à plus de 5 % en dessous de la moyenne ne sont jamais repris, ceux qui se situent à plus de 10 % peuvent caresser l'espoir d'une embauche sur CDD puis sur CDI.

Chez *Exposant*, les besoins en main-d'œuvre temporaire (afin d'assurer le montage et le démontage de stands de grandes expositions) sont concentrés sur quelques jours et peuvent exiger la mobilisation de quelques 500 intérimaires, alors que l'établissement ne compte que 400 CDI. Le choix de l'intérim s'explique, dans ce cas, par la brièveté et l'ampleur du besoin. De nouveau ici, la légitimité même du recours n'est pas remise en cause, mais la forme précise qu'il revêt est par contre fortement discutée. Le représentant du CE nous confie ainsi que *"la direction abuse des facilités qui lui sont offertes"*, en sous-estimant les besoins en main-d'œuvre permanente et en ne respectant pas certaines règles légales (les contrats seraient fréquemment remis aux intérimaires avec retard et le niveau de rémunération serait inférieur au "salaire de référence").

Cette reconnaissance, qui fonde la légitimité du recours, peut s'appuyer sur différents éléments. La nature même de l'activité de l'établissement tout d'abord : plus l'alternance des phases de "sur-chauffe" et de "sous-activité" est forte et plus l'utilisation de l'emploi temporaire apparaît comme "fondée". Une série de règles ensuite : pour les secteurs *"où il est d'usage de ne pas recourir aux CDI"*, le caractère coutumier du recours a force de loi, pour le travail saisonnier la codification légale précise qu'il concerne les *"tâches normalement appelées à se répéter chaque année à dates à peu près fixes, en fonction du rythme des saisons ou des modes de vie collectifs"*. L'étroitesse des alternatives enfin : les variations de la charge de travail de ces établissements sont telles, qu'elles ne peuvent être gérées

par le recours aux heures supplémentaires ou la modulation (il en va autrement pour le travail intermittent, mais nous avons vu qu'une série d'obstacles limitait fortement son utilisation) (26).

(26) Faute d'alternative, le choix se limite donc souvent au CDD ou à l'intérim. Pour les établissements dont l'activité est reconnue comme saisonnière et pour tous ceux qui appartiennent aux secteurs *"où il est d'usage de ne pas recourir aux CDI"*, il se porte fréquemment sur le CDD, le versement de l'indemnité de fin de contrat n'étant pas due pour ces motifs de recours. Pour ceux qui, comme *VPCiste et exposant*, ne relèvent pas de ces deux catégories, l'intérim peut par contre être privilégié.

L a transformation des normes d'emploi à travers la crise

La banalisation progressive du recours à l'emploi temporaire constitue sans nul doute l'un des traits majeurs des transformations opérées au cours des deux dernières décennies en matière de fixation des normes d'emploi. Dans ce contexte, et sans pour autant surestimer leur poids parmi les utilisateurs de l'emploi temporaire, la situation des établissements qui sont passés d'une utilisation occasionnelle, afin de faire face à des surcroûts exceptionnels de leur activité, à une utilisation quasi-permanente de l'emploi temporaire, afin de se prémunir contre d'éventuels retournements à la baisse de la conjoncture, mérite d'être précisée.

A l'inverse des établissements "coutumiers" pour lequel le recours massif à l'emploi temporaire n'est pas directement associé à l'onde longue de crise, ces établissements l'utilisent massivement (27) en raison des incertitudes pesant sur l'état de la conjoncture.

Dès lors que l'onde longue de crise prolongée, marquée par l'alternance de phases de croissance, à la durabilité incertaine, et de récession, cesse d'être vécue comme exceptionnelle et tend à être perçue comme l'horizon indépassable des prochaines années, le recours massif à l'emploi temporaire durant les phases de reprise tend à s'imposer comme une évidence. On peut dès lors s'interroger sur l'émergence d'une nouvelle catégorie d'utilisateurs coutumiers, dont le recours massif à l'emploi temporaire ne procéderait pas de la nature même de l'activité mais serait posé comme le mode "naturel" de gestion des phases de reprise de l'activité.

Cette frontière a-t-elle été franchie ? L'enquête, menée au sein d'un nombre limité d'établissements et selon une optique essentiellement qualitative, ne permet évidemment pas de répondre, de façon tranchée, à cette question. Elle invite toutefois à distinguer deux types de situation, où le poids de l'histoire de l'emploi au sein de l'entreprise intervient fortement :

- celle des établissements restructurés tout d'abord. L'incertitude sur l'état futur de la conjoncture et la crainte de voir émerger des sur-effectifs sont d'autant plus vivement évoquées ici, que la mémoire des vastes plans sociaux de réduction des effectifs est forte. A un niveau plus géné-

ral, c'est toute leur stratégie de gestion de la production et des ressources humaines qui a été révisée à l'occasion de la dernière décennie. D'une production standardisée à destination de marchés en croissance régulière, ils sont passés à une production beaucoup plus flexible à destination d'une demande plus volatile et sur des marchés incertains. Cette volatilité de la demande les a contraint à réduire de façon drastique le cycle de vie des produits et le recours aux stocks. Les effets des fluctuations de la demande sur la charge de travail ont été amplifiés d'autant. Afin de gérer simultanément les incertitudes de court terme - portant sur la volatilité de la demande d'un produit sur un autre - et de moyen terme - i.e. les incertitudes pesant sur le niveau futur de la demande globale - les normes de fixation du niveau de l'emploi ont été largement révisées. L'objectif affiché est d'ajuster en permanence l'effectif de CDI au plancher le plus bas des besoins en main-d'œuvre, l'utilisation de l'emploi temporaire permettant des ajustements instantanés du volume des heures travaillées au-delà de ce plancher. Au sein de ces établissements, le modèle dominant de gestion des formes de l'emploi, centré sur le recours privilégié aux CDI demeure toutefois, dans une large mesure, le référent commun de tous les acteurs : le recours massif à l'emploi temporaire reste présenté comme une réponse transitoire et exceptionnelle qui peut, certes, être amenée à se prolonger ("pour le temps que durera la crise") mais qui n'est cependant pas présentée comme un "modèle" de gestion de la main-d'œuvre ;

- celle des établissements récents qui pour assurer leur développement ont d'emblée opté pour un recours massif à l'emploi temporaire. L'intensité du recours y est souvent plus forte puisqu'ils n'ont pas eu, à l'inverse des précédents, à réaliser l'enchaînement toujours délicat (28) qui consiste à réduire fortement l'effectif de CDI pour ensuite utiliser de nombreux salariés temporaires. Leur croissance leur a permis d'augmenter simultanément les effectifs de CDI (avec une extrême prudence) et de salariés temporaires (avec boulimie). Cette simultanéité accroît d'ailleurs la légitimité du recours : dans un contexte général dominé par la persistance d'un chômage massif, il est toujours difficile (pour les organisations syndicales mais aussi pour les inspections du travail) de remettre en cause les pratiques de ces établissements qui recrutent malgré tout sur CDI. En leur sein, le recours massif à l'emploi temporaire tend d'autant plus à s'imposer comme un "modèle" de gestion de la main-d'œuvre qu'il est une "tradition" à l'échelle de leur brève histoire.

(27) En règle générale l'intérim est plutôt privilégié par ces établissements pour au moins deux raisons : il est plus souple "socialement" et le recours quasi-permanent et assez massif permet de négocier des coefficients avantageux avec les ETT.

(28) Ne serait-ce qu'au niveau juridique : la loi prévoit en effet un "délai de carence" de six mois, avant de pouvoir affecter des salariés temporaires sur des postes ayant fait l'objet de procédure de licenciement.

La légitimité du recours massif étant, dans les deux cas, associée à l'onde longue de crise, sa stabilité varie largement selon la perception de celle-ci par les acteurs. La vigueur de la reprise au cours des "trois glorieuses" de la fin des années 1980 a ainsi provoqué, dès lors qu'elle commençait à être perçue comme durable, des interrogations sur les pratiques de recours dans une série d'établissements étudiés. A contrario, l'infléchissement enregistré à partir de 1990-1991 a conforté la prudence mise en œuvre et échaudé les quelques DRH qui avaient précédemment recruté sur CDI.

De quelques remarques au sujet de l'intervention publique

Historiquement, comme l'ont souligné récemment F. DAUTY et M-L. MORIN (1992), la définition des contours juridiques et des normes d'utilisation de l'emploi temporaire, et plus précisément du CDD (29) a été étroitement liée à la construction des règles encadrant l'emploi typique sur CDI. Selon cette construction, le CDI suppose une forte "incertitude" quant à la nature des tâches à réaliser, pour pouvoir justement exister comme une relation durable d'emploi, et le CDD, à l'inverse, se rapporte plus à une "*situation de travail*" et "*à la réalisation de tâches concrètes*" [DAUTY et MORIN, 1992].

L'ensemble du dispositif juridique, encadrant le recours à l'emploi temporaire, s'articule ainsi autour de l'article stipulant qu'il ne "*doit pas avoir pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise*". Sans sous-estimer l'impact réel qu'ont eu les nombreuses modifications du cadre légal au cours des quinze dernières années, on peut souligner que l'élasticité intrinsèque de ce principe fondateur rend difficile l'encadrement juridique des pratiques de recours à l'emploi temporaire. F. DAUTY et M-L. MORIN (1992) note justement à ce propos que la "*notion d'activité normale et permanente de l'entreprise ne se laisse pas saisir si aisément, elle ne peut être dissociée du contexte économique et des modalités de gestion des entreprises*".

Dans le prolongement de ce constat, les résultats de l'étude permettent notamment d'insister sur deux éléments :

- les effets cumulatifs engendrés par le prolongement de la crise. En renforçant l'incertitude, ils

conduisent les entreprises à réviser à la baisse le seuil de fixation de l'emploi typique, lié à "*l'activité normale et permanente*". L'allongement, sans cesse croissant sur les vingt dernières années, des délais séparant la reprise de la croissance économique de celle de l'emploi sur CDI confirme cette tendance. On peut ainsi aisément prédire que la prochaine phase de reprise de l'activité se traduira d'abord, pendant tout un temps, par une forte croissance de l'emploi temporaire, à l'instar de ce qui s'est réalisé entre 1987 et 1989 ;

- l'impact nécessairement limité des dispositifs de la politique publique pour l'emploi. Le développement tendanciel de l'emploi temporaire, qui s'oppose naturellement aux stratégies de modernisation "par le haut" préconisées encore récemment par les travaux du XIème plan, renvoie pour l'essentiel à la précarisation croissante de l'environnement économique des entreprises. Dans la mesure où ils ne peuvent justement répondre aux préoccupations portant sur la stabilisation de cet environnement, ces dispositifs - et notamment ceux qui visent à favoriser l'embauche sur CDI par l'exonération de charges sociales - ne peuvent avoir qu'un effet limité sur l'ampleur du recours aux CDD et à l'intérim. ■

(29) Le CDD apparaît comme la forme générique de l'emploi temporaire, la relation de travail intérimaire reposant, pour chaque mission, sur l'établissement d'un CDD entre l'intérimaire et l'ETT.

BIBLIOGRAPHIE

AUDIER F., 1992, Le recours au travail précaire par les établissements industriels et tertiaires, *Documents de travail*, n° 73, février, CEREQ.

BERAUD M., LEFEVRE G. et SIDHOUM N. sous la direction de MICHON F., 1993, *Les recours au chômage partiel*, SET-METIS.

CAIRE G., 1989, La contribution de la négociation collective à l'institutionnalisation du travail intérimaire, in Actes du colloque de la revue *Travail et Emploi*.

DAUTY F. et MORIN M-L., 1992, Entre le travail et l'emploi : la polyvalence des contrats à durée déterminée, *Travail et Emploi*, n° 52, second trimestre, p. 20-36.

DUSSERT F., 1990, Les emplois temporaires en avril 1987, *Dossiers statistiques du travail et de l'emploi*, n° 60, juin, Service des Etudes et de la Statistique, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

FREYSSINET J., 1979, La stratégie de structuration de l'emploi dans les grands groupes industriels, in Commissariat Général au Plan, *Economie et Planification* (Emploi et système productif), La Documentation Française, Paris, p. 128-157.

FREYSSINET J., 1991, Trois années de croissance forte de l'emploi en France, *La Revue de l'IREC*, n° 7, automne, p. 127-157.

GERME A. F. et MICHON F., 1980 *Stratégies des entreprises et formes particulières d'emploi*, Séminaires d'Economie du Travail, juin, 2 volumes.

GUILLEMOT, 1993, Marché du travail : embellie 1990 rechute au-delà, *Données Sociales*, Insee, 1993, pp. 130-137.

GUITTON C., 1989, Emplois atypiques et négociation collective, *Travail et Emploi*, n° 42.

MALLET L. et TEYSSIER F., 1992, Surreffectif et licenciement économique, *Droit Social*, n° 4, avril, pp. 348-359.

MICHON F., 1992, Sur le dualisme du travail français, in *Population, Travail, Chômage*, études coordonnées par H. BARTOLI, Economica, Série Sciences Economiques, pp. 85-104.

MICHON F. et RAMAUX C., 1992, CDD et intérim : bilan d'une décennie, *Travail et Emploi*, n° 52, second trimestre, p. 37-56.

RAMAUX C., 1991, *Le recours à l'emploi temporaire, Bilan d'une décennie*, Rapport pour le Service des Etudes et de la Statistique du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la formation Professionnelle, Séminaire d'Economie du Travail, juillet.

RAMAUX C. (avec la collaboration de BERAUD M., LEFEVRE G. et SIDHOUM N., sous la direction scientifique de MICHON F.), 1993, *Comment s'organise le recours aux emplois temporaires ? Du repérage des évolutions récentes à quelques interrogations sur la transformation des normes de l'emploi*. Rapport pour la DARES - Ministère du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Séminaire d'Economie du Travail. SALAIS R. et STORPER M., 1989, *Une industrie, des rationalités multiples : flexibilité et production de masse dans l'industrie automobiles en France à la fin des années 1980*, Paris Document de travail de l'I.E.P.E., n° 126/89.

TESCA-CONSEIL, 1984, *Le travail temporaire et le marché de l'emploi - Analyse de l'impact socio-économique de l'ordonnance de février 1982*, Rapport final rédigé par SAGET F. à la demande du Service des Etudes et de la Statistique.

TESCA-CONSEIL, 1989, *Etude de l'impact de l'ordonnance du 11 Août 1986 sur le travail différencié*, Rapport final rédigé par SAGET F. à la demande du Service des Etudes et de la Statistique, mai.