

# Flexibilité sans précarité : la mutualisation des emplois

**Si, pour certains, flexibilité rime avec compétitivité, croissance et emploi, pour beaucoup, flexibilité rime avec précarité, cumul de petits boulots et temps partiel contraint. L'étude d'exemples concrets permet de montrer qu'il est pourtant possible de réconcilier parfois une légitime stabilité pour le salarié et une nécessaire flexibilité pour l'employeur, en mutualisant avec succès l'emploi au sein d'un marché du travail de plus en plus précaire et émietté.**

**par Folco Aloisi de Larderel  
et Bruno Bensasson**

**D**e moins en moins de travailleurs indépendants, des contrats de travail de plus en plus courts, des périodes de chômage de plus en plus fréquentes : autant de symptômes d'une précarité qui semble s'installer aujourd'hui au sein du marché du travail français. Les contrats à durée déterminée (CDD), les contrats à temps partiel, et les contrats d'intérim deviennent les instruments d'une flexibilité qui sépare une fraction croissante des actifs français d'une majorité intouchable jouissant de contrats à durée indéterminée (CDI).

Tout d'abord, à la différence d'un certain nombre de pays européens qui ont

connu ces dernières décennies une recrudescence du travail indépendant, le salariat a renforcé son assise en France. Entre 1977 et 1997, le travail non salarié a reculé dans l'ensemble des secteurs de l'économie française, passant de 3 600 000 personnes à 2 700 000 (1).

Au même moment, la structure des emplois salariés a connu une évolution importante. Le taux de rotation annuelle de la main d'œuvre (2) a crû de 50 % en une dizaine d'années, passant de 22 % en 1983 à 33 % en 1996. Les contrats, et en particulier les contrats précaires, se font et se défont donc de plus en plus vite. Le chômage devient un point de passage obligé. Mais, là aussi, les idées reçues sont renversées. Car ce ne sont pas tant les salariés en CDI qui sont en cause puisque seulement 2,9 % de leurs effectifs ont subi un licenciement en 1996. Ce sont au contraire les CDD qui résistent le moins avec un taux de 24,2 % de personnes au chômage sur l'ensemble de la population en CDD l'année précédente. Si la fluidité du marché du travail a considérablement augmenté, ce n'est donc pas le fait d'un raccourcissement des CDI mais plutôt de l'accroissement des emplois précaires.

## Précarité et trajectoires en ligne pointillée

Travailleurs précaires, emplois précaires, situations précaires : le terme de précarité a pris ainsi une place crois-

sante dans le débat social, aux côtés des termes de chômage et d'exclusion. Mais si le demandeur d'emploi est facile à identifier, l'emploi précaire est, lui, plus difficile à comptabiliser. Il est en effet nécessaire, pour prendre la mesure de la précarité, de suivre les trajectoires individuelles, afin de savoir, par exemple, combien de CDD un travailleur signera avant d'obtenir un contrat stable. L'enquête emploi de l'INSEE (voir le tableau 1) qui suit, sur trois ans, des cohortes de 100 000 personnes, donne des débuts de réponse. Elle révèle, par exemple, que seulement 33 % des personnes au chômage en mars 1992 avaient un emploi un an plus tard.

Mais l'analyse emploi / chômage / inactivité n'est pas l'unique déclinaison du marché du travail. Les chiffres que nous avons pu recouper ou estimer pour 1996, et que nous présentons dans cet article, donnent une image en termes de trajectoires CDI / chômage / emploi précaire : pendant que 18 millions de personnes restent en moyenne plus de 10 ans avec le même CDI, 1,1 million d'individus restent en moyenne deux ans et demi au chômage, et 1,6 million de personnes alternent pendant trois ans CDD et chômage avant de trouver un emploi stable. Sans compter les 1,4 million de personnes qui affirment subir le temps partiel que leur impose leur contrat de travail.

(1) « L'Europe de l'emploi », Bernard Brunhes Consultants  
(2) INSEE, enquête emploi

Insee		Situation en mars 1993		
		Emploi	Chômage	Inactivité
Situation en mars 1992	Emploi	91 %	5 %	4 %
	Chômage	33 %	56 %	11 %
	Inactivité	5 %	2 %	93 %

**Tabl. 1. - Matrice de passage issue de l'enquête emploi de l'INSEE. Plus de la moitié des demandeurs d'emploi en 1992 étaient encore au chômage en 1993...**

Le CDI à temps complet constitue un premier ensemble de trajectoires. Secteur privé et public confondus, il concerne environ 18 millions de personnes. La durée moyenne d'un contrat sur cette trajectoire est de 10 ans, ou 25 ans si on prend en compte le fait que les « démissionnaires » retrouvent dans une grande majorité (76 %) immédiatement un CDI.

Le chômage de longue durée constitue un deuxième ensemble de trajectoires individuelles qui concerne 2 100 000 personnes : 1 200 000 personnes qui étaient au chômage depuis plus d'un an (3) et 900 000 personnes qui étaient au chômage depuis moins d'un an, mais qui s'apprêtaient à connaître une période de chômage supérieure à un an (4) avant de retrouver une situation d'inactivité (5) ou un emploi. De plus, les données de l'enquête emploi permettent de calculer une probabilité annuelle de sortie du chômage de longue durée de 45 %. Les chômeurs de longue durée resteraient donc en moyenne deux ans et demi au chômage avant de rejoindre l'inactivité ou de trouver un emploi, éventuellement précaire.

Il existe d'autres trajectoires professionnelles aux allures de lignes pointillées, qui alternent successivement emploi et chômage. Le CDI à temps complet est certes toujours majoritaire en stock, mais les contrats précaires - CDD, intérim et temps partiel subi - se développent rapidement. Entre 1977 et 1997, l'effectif salarié a crû de 1 500 000 personnes ; une croissance qui se décompose en 1 700 000 emplois précaires créés pour 200 000 emplois classiques détruits. Aujourd'hui, bien que les stocks et les flux de CDD soient bien déterminés, les trajectoires des personnes détentrices d'un CDD sont mal connues. Néanmoins, il

apparaît que le CDD n'est plus toujours la première étape d'un parcours d'insertion professionnelle qui mène au CDI et qu'il ne joue pas forcément le rôle de période d'essai. Il existe, en effet, un cercle vicieux fait de CDD et de chômage.

## CDD, intérim et chômage

Si les statistiques montrent que, souvent, le CDD mène au chômage et le chômage au CDD (voir le tableau 2), elles ne donnent aucune indication quant au nombre et au devenir des personnes qui alternent tout au long de l'année CDD et chômage. En développant des modèles grossiers et en recoupant les statistiques disponibles, nous pouvons émettre quelques hypothèses : 1 600 000 personnes alterneraient CDD et chômage, travaillant en moyenne la moitié du temps. Et ce ne serait qu'au bout de trois ans qu'elles obtiendraient un CDI (6).

Ces chiffres doivent être pris avec précaution. Ils ne s'attachent, en effet, qu'à des durées moyennes et dissimulent des disparités significatives. Par exemple, si nous ne considérons que les jeunes de 15 à 24 ans, le taux de transition annuelle du CDD vers le CDI n'est plus d'un tiers, mais de 10 %. Or ces jeunes représentent 30 % de l'effectif en CDD. Au sein de la population en contrat à durée déterminée apparaît donc un sous groupe significatif, soumis vraisemblablement à des trajectoires CDD / chômage beaucoup plus longues.

Les trajectoires en pointillé ne s'arrêtent pas à l'alternance CDD / chômage. Bien d'autres contrats précaires existent, qui étendent l'univers des possibles pour l'exclu du CDI. Nous en avons retenu deux : le temps partiel subi et l'intérim.

Le stock de contrats à temps partiel, contrats de moins de 32 heures hebdomadaires, a crû fortement au cours des deux dernières décennies. Il était de 1 200 000 en 1982, de 3 200 000 en 1996, de 3 400 000 en 1997, soit un taux de croissance annuelle de 6,5 % sur 15 ans comme sur 1 an. Si bien qu'en 1997, les contrats à temps partiel représentaient en France 17 % de l'emploi salarié privé. Mais cette forte croissance du temps partiel a été accompagnée d'un développement du temps partiel subi. En 1991, 760 000 travailleurs à temps partiel souhaitaient travailler et, donc, gagner davantage (7). En 1996, 1 360 000 personnes travaillaient à temps partiel de façon subie, soit une croissance du temps partiel subi de 12 % sur 5 ans.

L'intérim a, lui aussi, connu une forte croissance au cours de la dernière décennie. Il atteignait 120 000 « équivalent-temps plein » en 1982, 270 000 en 1996, 330 000 en 1997, soit un taux de croissance de 7 % sur 15 ans et de 20 % entre 1996 et 1997. En 1997, il représentait 2,3 % de l'emploi salarié privé (8) et 66 % des emplois créés (9). Tout comme les CDD, les missions de travail temporaires permettent parfois d'accéder à un emploi stable. En 1991, 5 % des embauches « fermes » dans le secteur privé faisaient suite à une mission d'intérim (10). En 1991, près de 70 000 missions d'intérim auraient été convertis en CDI, une mission sur 75, soit environ 1 % des flux. L'intérim

### Il existe un cercle vicieux fait de CDD et de chômage

D'après l'INSEE (1)	CDD en mars 1992	
	Emploi stable	un tiers
en 1993	Emploi précaire	un tiers
	Sans emploi	un tiers

Tabl. 2. - Matrice de passage construite à partir des données de l'enquête emploi de l'INSEE. Un an après, un tiers des CDD sont au chômage...

(3) INSEE, enquête emploi.

(4) A défaut de connaître l'ancienneté des personnes qui sortent du chômage nous avons estimé stationnaire le nombre de chômeurs dont l'ancienneté au chômage est comprise entre 1 an et 1 an et demi (400 000 selon l'INSEE). Il y aurait donc 800 000 chômeurs qui ne trouveront pas d'emploi avant un an et demi, auxquels nous devons rajouter ceux qui trouveront un emploi dans plus d'un an et moins de 18 mois, soit 100 000 personnes, en utilisant le taux de 4 % d'entrée en emploi des chômeurs de longue durée.

(5) Retraité.

(6) L'enquête emploi dénombre, en mars 1996, autant de personnes en CDD que de personnes entrées au chômage suite à la fin d'un CDD, à savoir 800 000. Il y aurait donc sur une boucle stationnaire CDD / chômage autant de travailleurs que de chômeurs, soit 1 600 000 individus au total. Si un tiers des personnes qui détenaient un CDD en mars 1992 avaient un CDI un an plus tard, c'est donc qu'en moyenne les détenteurs d'un CDD obtiennent un CDI au bout de trois ans.

(7) INSEE, marché du travail - séries longues.

(8) INSEE, enquête emploi.

(9) UNEDIC, cité par *Le Monde* du 3 avril 1998

(10) DARES, l'évolution des emplois temporaires de 1987 à 1992.

jouerait donc rarement le rôle de période d'essai.

L'hétérogénéité de la population intérimaire rend difficile la description des trajectoires professionnelles en l'absence d'études spécifiques. Nous pouvons certes distinguer un groupe d'intérimaires réguliers travaillant de façon continue dans l'intérim. Mais le manque de données statistiques approfondies rend aujourd'hui difficile de décrire l'itinéraire professionnel suivi par l'autre groupe, celui des « fugitifs » de l'intérim. Ces intérimaires irréguliers ne sont pourtant pas numériquement négligeables : 56 % des personnes ayant effectué au moins une mission d'intérim en 1996 (11), soit 670 000 personnes, n'ont en réalité pas travaillé dans l'intérim plus d'un mois dans l'année.

## Mutualiser pour stabiliser

Face aux difficultés croissantes que le CDI traditionnel a rencontré pour satisfaire la demande des entreprises, le CDD, le temps partiel et l'intérim ont permis ces dernières années de créer des centaines de milliers d'emplois, plus flexibles... et plus précaires. Entre un chômage médiatisé et une précarité difficile à mesurer, le choix des politiques d'emploi laisse peu de doute. L'abattement sur le temps partiel, l'indulgence vis-à-vis des renouvellements abusifs au regard du droit du travail des contrats d'intérim et à durée déterminée visent clairement à offrir aux entreprises les moyens d'une flexibilité accrue de leur ressources humaines, aux dépens bien souvent de la stabilité des employés.

Nous cherchons à montrer dans cet article que les deux impératifs de flexibilité et de précarité ne s'excluent pas nécessairement l'un l'autre. Nous partons du constat que la précarité naît non pas forcément des emplois en eux-mêmes, mais de l'absence de « mutualisation » de ces emplois. C'est la difficulté de coordonner deux mi-temps ou de mettre bout à bout plusieurs contrats à durée déterminée, qui est la principale source de précarité. Face à un marché du travail de plus en plus

fragmenté, la question qui se pose dès lors est de savoir qui est prêt à supporter le coût de cette « mutualisation ». Est-ce à l'individu, responsable d'organiser seul son multisalariat ? Est-ce aux sociétés, qui pourraient être chargées de regrouper leurs emplois saisonniers au sein de groupements d'employeurs ? Ou bien est-ce aux entreprises de tra-

vail temporaire, qui pourraient être contraintes, comme aux Pays-Bas, de mutualiser les services temporaires qu'elles délivrent à leurs clients en contrats de travail à durée indéterminée pour leurs salariés ?

## Le multisalariat, une solution sur mesure pour certains cadres

En proposant le multisalariat, nous cherchons à comprendre dans quelles conditions l'individu peut gérer lui-même cette fragmentation du travail. Une caissière de supermarché travaillant à temps partiel et devant effectuer des heures supplémentaires au gré des fluctuations est astreinte à une grande flexibilité horaire. Il lui est donc difficile de chercher un deuxième emploi pour compléter un premier revenu, souvent une fraction de SMIC.

Le multisalariat est issu directement de la crise économique, et les doubles ou triples emplois ne constituent pas une solution de stabilité pour les employés qui cherchent à boucler les fins de mois.

A l'inverse, se demander comment aider un responsable qualité, employé dans une PME deux jours sur cinq, à trouver un deuxième emploi à temps partiel complémentaire au premier, est plus prometteur. Le nombre de personnes cumulant de façon organisée plusieurs emplois ne cesse de progresser en France. *Libération* (lundi 26 janvier 1998) rapporte que « dans le nettoyage (un secteur de services peu dépendant des fluctuations de charge), après enquête auprès de 924 employés

du secteur, les médecins du travail se sont aperçus que 31 % des personnes interrogées avaient deux employeurs ». De plus en plus de secteurs sont, d'après la Direction du travail et de l'emploi d'Ile de France, susceptibles de faire l'objet de cumuls organisés : le nettoyage, le gardiennage, les soins de santé privés...

Pourtant, le Code du travail semble avoir oublié de définir un statut du multisalarié. C'est l'absence de texte interdisant explicitement à une personne qui travaille dans le secteur privé d'exercer plusieurs activités professionnelles qui ouvre la porte au multisalariat. On constate, de même, l'inexistence quasi totale de statistiques privées (Observatoire du temps partagé) ou publiques (Insee) sur le nombre et la typologie des multisalariés cumulant plusieurs temps partiels. « La pluriactivité forcée progresse en France. Aucune statistique ne le prouve. Car la plupart des cumulards, à défaut d'autre chose, s'ignorent et ne parlent pas, souvent par peur. Certains flirtent avec la loi en n'informant ni leurs employeurs ni le fisc » relève Nadya Charvet dans *Libération*.

Pour une entreprise et a fortiori une PME, le multisalariat est l'opportunité d'accéder à une compétence à un coût réduit (puisque l'entreprise ne paye qu'au prorata des heures passées dans l'entreprise). De nombreux chefs d'en-

treprises apprécient de plus le fait que le multisalarié soit interne à l'entreprise, par opposition aux indépendants et aux consultants qui apportent une compétence externe, limitée dans le temps. Enfin, le multisalariat permet, dans certains cas, de fidéliser le salarié qui gagne, grâce à ses différentes activités, un revenu suffisant pour subvenir à ses besoins.

Pour le salarié, le multisalariat permet de recoller les morceaux et d'offrir une indépendance plus marquée et un salaire plus régulier et plus important. Le multisalariat répond donc souvent à des motivations légitimes des salariés

**C'est la difficulté de coordonner deux mi-temps ou de mettre bout à bout plusieurs contrats à durée déterminée, qui est la principale source de précarité**

(11) D'après IFOP, la provenance et le devenir des intérimaires

face à un revenu professionnel jugé trop instable ou insuffisant. Il permet aussi d'élargir un domaine de compétence, d'organiser différemment son cursus professionnel, de diversifier ses activités.

Le multisalariat semble donc être une solution performante quand il est choisi par des salariés qui ne travaillent pas dans l'urgence et dans la recherche éperdue de revenus complémentaires, mais qui se placent dans une optique de long terme. Sinon, la polyvalence professionnelle et la variété des expériences peuvent rapidement se transformer en un véritable cauchemar pour les employés soumis à des obligations de présence, voire d'heures supplémentaires.

Beaucoup de changements ont déjà eu lieu, dans les mentalités, les pratiques et les textes de lois, afin de faciliter la pratique du multisalariat. Néanmoins, un long chemin reste à parcourir pour faire du multisalariat une solution viable : reconnaissance du multisalariat par l'ensemble des conventions collectives et prise en compte de ses spécificités, simplification du traitement des cotisations sociales en simplifiant les règles de proratisation (mise en place d'une caisse de cotisation commune), centralisation des besoins en temps partiel des PME / PMI pour promouvoir le temps partagé, par l'échange d'information sur les offres et les demandes d'emploi. L'association Ardan (Nancy) a ainsi mis en place une « bourse d'occasions ». Celle-ci recense, d'un côté, l'ensemble des besoins à temps partiel des entreprises de la région et, de l'autre, l'ensemble des offres de cadres à la recherche d'emploi. La mutualisation des temps partiels de la région en est ainsi facilitée.

Le multisalariat choisi est une bonne solution qui souffre encore aujourd'hui d'un déficit de statut. Mais, en faisant supporter le coût de la mutualisation (coût de la recherche d'emploi, coût de la négociation des contrats, coût de l'organisation de l'emploi du temps) par l'individu, le multisalariat devient un luxe réservé à quelques professions privilégiées. Il est parfois de l'intérêt des entreprises elles-mêmes de mettre en place et gérer cette mutualisation. Il existe aujourd'hui plus de 150 groupe-

ments d'employeurs en France qui cherchent à apporter une solution à l'absence de concertation entre employeurs en organisant, au niveau des directions, le partage des salariés.

## **Le groupement d'employeurs : une mutualisation organisée par les entreprises**

Le groupement d'employeurs est une solution extrêmement originale qui, lorsqu'elle est bien implantée, allie flexibilité pour les entreprises et stabilité pour les employés. D'une part, le groupement d'employeurs propose à

ses membres (exploitations agricoles, sociétés industrielles, artisans...) la mise à disposition de sala-

riés pour des travaux saisonniers ou à temps partiel ; d'autre part, il offre à ses salariés des contrats à durée indéterminée à temps partiel annualisé. Le grou-

**Le groupement d'employeurs est une solution extrêmement originale qui, lorsqu'elle est bien implantée, allie flexibilité pour les entreprises et stabilité pour les employés**

pement répond ainsi à un certain type de flexibilité, associés à des variations récurrentes et prévisibles.

C'est la loi du 25 juillet 1985 qui a autorisé les petites et moyennes entreprises à se grouper en associations à but non lucratif, afin de procéder à l'embauche de salariés partagés. La solution vient en aide aux entreprises qui ressentent un besoin de main-d'œuvre mais qui ne peuvent ou ne souhaitent pas embaucher à temps complet. Une fois regroupées, ces entreprises pourront offrir à un salarié un emploi à durée indéterminée voire à temps plein. Ce dispositif apporte une certaine flexibilité à l'employeur et offre la stabilité d'un CDI aux salariés : un seul employeur, un statut salarial unique, un seul contrat de travail, un seul emploi du temps. A la différen-

ce du multisalariat, le groupement permet à ses employés d'avoir un CDI à 80 % et non une multiplicité de contrats de travail à temps partiel ou à durée déterminée. De ce point de vue, le groupement d'employeurs est une formule très attractive.

## **Boîtes et Coffrets**

**En 7 ans, Mme A. a élevé le CA de Boîtes et Coffrets de 1 MF à 12 MF. Elle produit des boîtes en carton de haute qualité destinées à de prestigieuses maisons de luxe. Son marché est marqué par une forte saisonnalité (due aux achats de fin d'année) contraignant Boîtes et Coffrets à faire appel à des solutions de main-d'œuvre flexible d'octobre à janvier. C'est pendant cette période que l'entreprise réalise 50 % de son chiffre d'affaires.**

**Jusqu'en 1996, l'intérim a pris une place prépondérante : 12 500 heures par an, soit 20 % des heures travaillées, réparties principalement d'octobre à janvier en missions hebdomadaires... pouvant être renouvelées sur plus d'un an.**

**L'intérim est facile à gérer mais il engendre un certain nombre de coûts : outre des coefficients de facturation élevés, l'intérim génère des coûts de formation et des coûts de non-qualité. Alors qu'il faut plus de 8 jours pour former une ouvrière aux méthodes de production, 50 % des intérimaires ne donnent pas satisfaction au cours de cette formation qui doit être reprise à zéro avec une autre intérimaire.**

**Face à ces coûts de recrutement, un groupement local d'employeurs (GLE) a permis de trouver une autre solution qui, aujourd'hui, semble idéale. En rapprochant Boîtes et Coffrets de Voiture, un équipementier automobile qui recrutait une main-d'œuvre saisonnière de mars à juillet, et en reconstruisant des CDI, le GLE offre à Mme A. la possibilité d'investir dans la formation et d'éviter une succession de recrutements calamiteux. Aujourd'hui, Boîtes et Coffrets emploie 6 personnes mises à disposition par le GLE, à un prix de 40 % inférieur à celui de l'intérim et avec un rendement de production bien supérieur.**

En CDD			En mission d'intérim			Détaché par un groupement		
Salaire brut		6 760	Salaire brut		6 760	Salaire brut		6 760
Prime de précarité	6 %	405	Facturation	120 %	8 112	Administration	75 %	5 070
Charges patronales	50 %	3 582						
Congés payés	10 %	1 075						
Total		11 822	Total		14 872	Total		11 830

**Tabl. 3. - Enquête effectuée en 1996 par la Chambre de Métiers des Deux-Sèvres. Trois solutions ont été envisagées: l'intérim, le CDD et le groupement d'employeurs pour une charge de travail mensuelle de 169 heures et une rémunération horaire de 40 francs.**

Les groupements d'employeurs ont très vite rencontré un franc succès dans l'agriculture. Ce succès s'est peu à peu propagé en dehors du secteur strictement agricole. On dénombrait en 1996, 800 groupements d'employeurs agricoles (environ 2000 personnes) et 100 groupements non agricoles (environ 2000 emplois). En 1997, on comptait, en France, plus de 1 500 groupements agricoles et plus de 150 groupements non agricoles.

Les groupements d'employeurs ont pour but de faciliter la gestion des fluctuations d'activité cycliques et prévisibles des entreprises. Il s'agit donc de repérer la saisonnalité de l'entreprise, de la communiquer au groupement et de l'associer avec la saisonnalité complémentaire d'un autre membre du groupement. Les entreprises peuvent ainsi fidéliser leur main-d'œuvre saisonnière et rentabiliser les coûts de formation (voir l'encadré ci-contre, « Boîtes et coffrets »).

La mutualisation au sein d'un groupement d'employeurs comprend un certain nombre de coûts et de risques

**On dénombrait en 1987 environ 130 000 intérimaires, 270 000 en 1996, 330 000 en 1997, soit une croissance de 9,8 % sur 10 ans et de 22 % en 1996**

qu'il est nécessaire de connaître : coût de création et d'administration du groupement, risques financiers (en cas de défaillance d'un des membres). Les informations recueillies au travers de l'enquête effectuée en 1996 par la Chambre de Métiers des Deux-Sèvres, ont montré qu'au bout du compte le groupement d'employeurs restait compétitif (voir le tableau 3 ci-dessus).

Le groupement peut sembler une aubaine pour le salarié : pérennité du contrat, diversité des activités, organisation de l'emploi du temps par le groupement évitant tout chevauchement d'horaire. Néanmoins, l'absence de règle limitant l'usage fait par un

groupement de contrats précaires est à l'origine de certaines dérives. Rien n'empêche, en effet, un groupement de jouer le rôle de réservoir de main-d'œuvre et de ne prendre que des salariés en contrat à durée déterminée. Certains groupements que nous avons rencontrés développent ainsi les caractéristiques d'agents intermédiaires de recrutement. La plupart des embauches effectuées par le groupement sont des CDD à caractère saisonnier ou à caractère probatoire avant embauche dans l'entreprise. Certains groupements, pour lutter contre cette dérive, ont mis en place des chartes éthiques qui visent à définir les conditions acceptables de mises à disposition.

Cette dérive est significative du fait que beaucoup d'entreprises sont souvent réticentes à investir le temps et l'argent nécessaires à la création d'un groupement d'employeurs. Si la flexibilité de leur main-d'œuvre est le premier de leur souci, sa mutualisation est bien souvent le dernier. C'est, dès lors, vers le marché du travail temporaire que ces entreprises se tournent, cherchant à externaliser leurs contraintes de flexibilité.

### **Le contrat de travail temporaire, une réalité multiple**

Après quelques années difficiles, les entreprises de travail temporaire (ETT) se réjouissent d'ailleurs de nouveau de l'excellente croissance de leur activité. Entre 1987 et 1997 l'effectif intérimaire a nettement augmenté. On dénombrait en 1987 environ 130 000 intérimaires, 270 000 en 1996, 330 000 en 1997,

soit une croissance de 9,8 % sur 10 ans et de 22 % en 1996.

Mais si les ETT ont su séduire leurs clients, elles n'ont pas encore su gagner le cœur des salariés et de l'opinion publique. Le travail temporaire a souffert, à son arrivée en France, d'une mauvaise image, et il n'est pas rare d'entendre : « L'intérim ? Mais ce n'est pas du travail ! ».

Pourtant, les travailleurs temporaires connaissent des situations très disparates : l'intérim n'est pas toujours synonyme de précarité. D'une étude menée auprès de 1 000 personnes ayant eu une ou plusieurs missions au mois de janvier 95, il ressort que 25 % des intérimaires travaillent régulièrement dans l'intérim, soit, en extrapolant, plus de 80 000 personnes. L'intérim régulier sait aujourd'hui séduire certains travailleurs. La prime de précarité compensant l'absence de prime d'ancienneté, les intérimaires réguliers se jugent plutôt bien payés. Et certains intérimaires réguliers estiment disposer d'un revenu régulier. Mais un revenu régulier ne suffit pas, la plupart du temps, à convaincre un banquier ou un bailleur.

Le sondage réalisé en 1991 par le cabinet CSA souligne les difficultés que rencontrent les intérimaires pour obtenir des prêts. « La difficulté d'obtenir des crédits à la consommation est manifestement le premier des problèmes cités par les interviewés. Si ce problème peut être contourné pour les petits achats (électroménagers, par exemple) en mettant l'argent qu'il faut de côté pour payer comptant, il en va différemment pour l'achat d'une voiture, achat pourtant essentiel dans le travail temporaire. Seuls quelques "happy few" arrivent à obtenir un crédit pour s'acheter une voiture. Encore faut-il qu'ils travaillent depuis 4 ans sans interruption autre que 15 jours de vacances par an, pour don-

ner à leur banque ou aux organismes de crédit le sentiment d'une solidité sur laquelle tabler. Cela n'empêche pas que des intérimaires pouvant se prévaloir d'à peu près le même cursus n'obtiennent pas automatiquement l'accord des banques et organismes de crédit, ce qui provoque des réactions d'irritation et de révolte ». Les travailleurs intérimaires que nous avons interrogés le confirment : les crédits à la consommation sont très difficiles à obtenir, sans parler des crédits au logement.

Les banquiers avouent manquer d'informations. Conscients du potentiel que représente la clientèle intérimaire, ils souhaiteraient en savoir davantage. Ils souhaiteraient connaître l'ensemble des professions habituellement concernées par l'intérim. Ils aimeraient pouvoir consulter une sorte de livre de bord qui retracerait l'itinéraire du travailleur temporaire au sein de l'intérim. Mais cette idée, déjà envisagée par les syndicats patronaux du travail temporaire, rencontre l'hostilité des travailleurs qui y voient une renaissance du livret ouvrier du XIX<sup>e</sup> siècle.

Les difficultés que les intérimaires réguliers rencontrent dans la recherche d'un logement ne sont guère différentes de celles qu'ils éprouvent pour obtenir un prêt. Les particuliers, comme les agences immobilières voient, eux aussi, d'un mauvais œil la situation de l'intérimaire. Une fois de plus, l'intérimaire, même régulier, est jugé trop instable et la caution d'un « vrai travailleur » en CDI est exigée. Face à ce problème, le FASTT (le fonds d'action sociale du travail temporaire) et l'ACMIL (association des moyens d'intervention pour le logement) ont conclu, en juin 1993, une convention instituant une réserve de garantie pouvant être sollicitée par les intérimaires. Néanmoins, bien que les chiffres soient ici encore en forte croissance, le nombre de dossiers traités reste encore marginal (342 en 1997).

## **Le contrat de travail temporaire « à durée indéterminée »**

Les intérimaires stables sont aujourd'hui face à un paradoxe : ils reconnaissent ne jamais manquer de travail

et pourtant affirment « être des travailleurs précaires ». Face au même problème, les députés néerlandais ont mis en place un contrat de travail temporaire à durée indéterminée qui pourrait inspirer le législateur français. Au terme d'une période de 18 mois sans interruption ou de 3 ans ponctués de moins de trois mois d'absence, l'ETT proposerait à l'intérimaire un CDI. On estime, chez Randstad, leader néerlandais du travail temporaire, qu'à terme près du tiers des intérimaires pourraient obtenir un CDI. En France aussi, la possibilité d'accorder un CDI aux intérimaires a été envisagée. M. Bacquet, vice-président du Promatt, nous rappelle les événements : « il y a 20 ans les pouvoirs publics ont envisagé une telle solution. La CGT y était favorable et les autres syndicats y étaient hostiles. La CFDT ne voulait pas consacrer l'intérim, qui devait rester une simple étape de passage ». Face à cette proposition néerlandaise, les réactions sont aujourd'hui très variées en France. Pour les dirigeants de l'union professionnelle des ETT, la mesure est tout aussi irréaliste qu'inutile : d'une part, les ETT n'accepteront jamais de prendre le risque de sureffectif et, d'autre part, un CDI n'apporterait rien à des personnes qui travaillent déjà à plein temps. Pour le syndicat CGT des personnels intérimaires, la solution est au contraire excellente. Elle doit redonner à l'intérimaire la stabilité que le statut actuel ne lui offre pas. Du côté des intérimaires réguliers nous avons recueilli deux types de réactions. Ceux que cette mesure laisse indifférents et ceux qui sont au contraire très intéressés.

Pourtant cette réforme, bien que politiquement délicate, apparaît comme techniquement possible. Au niveau macroscopique, on observe tout d'abord que les variations saisonnières ne sont pas très importantes. L'étude des variations du volume de travail temporaire sur la période allant de l'été 1995 à l'été 1996 montre que 270 000 personnes travaillant à temps complet annualisé auraient pu réaliser 95 % de ce volume de travail. A un niveau mésoscopique, il nous a semblé judicieux d'observer une activité professionnelle donnée dans une région géographique donnée. Dans les

agences d'intérim que nous avons visitées, les fluctuations annuelles ne dépassaient guère 10 %. Théoriquement, des personnes travaillant à temps complet annualisé pourraient donc exécuter l'ensemble de ce travail. Il resterait à s'assurer que de tels calculs sont valides au niveau microscopique, non pas mois par mois, mais jour par jour.

## **Mutualisation responsable et souple**

Le multisalariat, l'intérim stable et les groupements d'employeurs sont ainsi, d'un point de vue micro-économique, socialement et économiquement performants. Ces solutions permettent de sortir du dilemme flexibilité-précarité. Elles soulagent tout à la fois les individus et les entreprises. Les individus, car ils ont besoin de stabilité et leur existence ne saurait être aussi « liquide » que les investissements des entreprises. Les entreprises, car celles-ci bénéficient de cette stabilité en récoltant les fruits d'une qualité accrue tout en accroissant l'indispensable flexibilité de leurs ressources humaines. La flexibilité permet d'éviter à la fois le coût du sureffectif et les inconvénients du sous effectif. Peu d'entreprises peuvent y renoncer. Mais les entreprises ne sauraient se satisfaire non plus de la précarité. A court terme et de façon directe, la précarité multiplie les risques de non-qualité et de défection ; à long terme, la précarité a des effets macro-économiques que les entreprises, peu incitées, n'ont pas tendance aujourd'hui à prendre en compte dans leur gestion des ressources humaines, au moment d'embaucher ou de licencier. Pourtant, à terme, l'ensemble d'entre elles en payent le prix, en finançant l'assurance chômage, en subissant la déqualification de la main-d'œuvre, en souffrant de la désertification et de la sous-consommation.

La mutualisation permet d'internaliser les contraintes d'une flexibilité nécessaire de façon responsable et souple. Multisalariat, intérim stable et groupements d'employeurs sont les outils d'une croissance durable dont il conviendrait de favoriser l'utilisation. ●