



**HAL**  
open science

## Quand le patronat de l'intérim vante les mérites du CDI

François Sarfati, Claire Vivès

► **To cite this version:**

François Sarfati, Claire Vivès. Quand le patronat de l'intérim vante les mérites du CDI. *Connaissance de l'emploi*, 2016, n° 128. hal-02142706

**HAL Id: hal-02142706**

**<https://cnam.hal.science/hal-02142706>**

Submitted on 28 May 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du CEE, février 2016, numéro

128 *cee*  
CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

## QUAND LE PATRONAT DE L'INTÉRIM VANTE LES MÉRITES DU CDI

**François Sarfati,**  
*Centre d'études de l'emploi, Lise,*  
**Claire Vivés,**  
*Centre d'études de l'emploi, IDHE.S*

La création du CDI intérimaire, instauré en 2014, s'inscrit dans une stratégie continue du patronat de l'intérim qui vise, depuis les années 1970, à être reconnu comme un acteur légitime du marché du travail, notamment auprès des pouvoirs publics. Elle répond également à une stratégie plus récente de diversification des activités : l'intérim développe de nouvelles fonctions sur le marché du travail afin d'élargir la base de ses ressources financières. En outre, l'instauration du CDI intérimaire s'inscrit dans un processus de fidélisation de la main-d'œuvre la plus appréciée par les entreprises clientes. Comment alors expliquer la lente montée en charge du CDI intérimaire ?

Les résultats présentés dans ce *Connaissance de l'emploi* sont issus, d'une part, de l'analyse des étapes et des textes qui ont ponctué la négociation collective et l'évolution de la législation ; d'autre part, des entretiens conduits avec les acteurs du secteur.

Travailler en intérim, c'est être délégué par une agence de travail temporaire dans une entreprise afin d'y effectuer une mission pour une durée limitée. Qu'un secteur, qui repose sur la flexibilité de l'emploi, s'engage à donner un statut professionnel stable aux travailleurs temporaires *via* des contrats de travail à durée indéterminée (CDI) a de quoi étonner. Toutefois, la création, le 6 mars 2014, du CDI intérimaire (CDI-I) est pour ce secteur un moyen de poursuivre son mouvement de reconnaissance, d'institutionnalisation (Belkacem, 2013) et d'expansion entamé par la loi de 1972<sup>1</sup> qui crée de nouveaux droits pour les intérimaires.

Ce mouvement a par la suite connu différentes étapes, dont la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 (dite « loi Borloo ») en constitue une importante. Mettant fin au monopole de l'ANPE, cette loi permet d'étendre les activités de l'intérim au recrutement en CDD et CDI. Elle reconnaît ainsi les

entreprises de travail temporaire comme participant au service public de l'emploi. Cette loi contribue à « renverser le stigmate » attaché au secteur depuis les années 1970, quand les agences étaient considérées comme des « marchands d'hommes » (Caire, 1973). L'intérim se présente aujourd'hui comme un acteur de l'emploi « responsable », porteur d'une « flexibilité acceptable ».

L'accord de branche de juillet 2013, conclu entre le syndicat patronal, Prism'emploi, et trois organisations de salariés (CFDT, CFE-CGC et CFTC), constitue une autre étape de ce mouvement. Il découle lui-même directement de l'accord national interprofessionnel (ANI) de janvier 2013, dit de « sécurisation des parcours professionnels », qui prévoit, pour certains contrats de courte durée pesant sur les finances de l'Unedic, une sur-cotisation à l'assurance-chômage estimée au total à 300 millions d'euros. Le secteur de l'intérim obtient d'y déroger en échange de la création, sous six mois,

<sup>1</sup> Loi n° 72-1 du 3 janvier 1972 sur le travail temporaire.

## LE CDI INTÉrimAIRE

Le CDI-I est un contrat de travail à durée indéterminée signé entre une agence d'intérim et un travailleur temporaire. Il prévoit que ce dernier soit rémunéré de manière continue, qu'il soit délégué en mission dans une entreprise utilisatrice ou non. Entre deux missions, le travailleur peut être mis en congé, suivre une formation ou attendre une nouvelle mission. L'accord fixe les conditions de refus des missions par l'intérimaire en CDI.

d'un contrat de travail à durée indéterminée pour les salariés temporaires (cf. encadré 1).

Enfin, étape décisive : malgré l'existence d'un recours déposé par la CGT-FO devant le Conseil d'État pour « contester l'absence d'encadrement du CDI-I par le législateur », l'accord de branche de juillet 2013 signé par Prism'emploi, la CFDT, la CFE-CGC et la CFTC est étendu par le ministre du Travail le 6 mars 2014, autorisant ainsi la signature de contrats à compter de cette date.

S'appuyant sur une enquête de terrain (cf. encadré 2), ce 4-pages analyse, du point de vue des représentants de l'organisation professionnelle patronale, Prism'emploi, des directions des grandes entreprises du secteur et des agences d'intérim, la négociation qui a abouti à la conception puis à la mise en application du CDI intérimaire. Ce faisant, il interroge le lent démarrage d'un dispositif promu pour sécuriser les parcours professionnels de 20 000 intérimaires d'ici à 2017. Il met alors en évidence les tensions au sein des agences d'intérim elles-mêmes, entre leur intérêt à promouvoir ce nouveau dispositif et les difficultés que son développement peut engendrer.

## Encadré 2

## MÉTHODOLOGIE

L'enquête de terrain a débuté avant la publication de l'arrêté d'extension de l'accord collectif, soit avant mars 2014<sup>2</sup>. Elle comprend deux volets.

– Une série d'entretiens a été réalisée avec les équipes syndicales et patronale de l'intérim ayant participé à la négociation de 2013.

– Une enquête a été menée dans deux des trois plus grandes entreprises du secteur, au cours de laquelle des entretiens à tous les niveaux hiérarchiques ont pu avoir lieu. Des membres des comités de direction, des responsables d'agences d'emploi, des chargés de recrutement et des intérimaires ont ainsi été interrogés : en tout, près de 90 entretiens effectués.

En outre, les différents textes soumis à la signature des négociateurs ont été collectés et analysés ; une revue de presse exhaustive couvrant la période de négociation a été constituée et les textes de congrès des fédérations et confédérations ont été étudiés.

Les auteurs sont ainsi en mesure de rendre compte des positions, des propositions et des inflexions des acteurs de la négociation.

## ● Un patronat mobilisé de longue date...

La revendication du patronat français du travail temporaire d'élaborer un CDI pour les intérimaires émerge lors de la transposition d'une directive européenne de 2008 (Directive 2008/104/CE du 19.11.2008 relative au travail intérimaire) dans la législation française et à une période où, en raison de la crise, le recours à l'intérim diminuait.

À l'époque, le patronat envisage la création d'un contrat de mission à durée indéterminée (CMDI) qui a pour objectif de « sécuriser les parcours, favoriser le partage des compétences et augmenter à moyen terme le volume d'emplois des agences de 3 % » (Prisme, 2011). Cette proposition s'assortit d'un « engagement » à créer 15 000 emplois sous cette forme contractuelle. Toutefois, la promesse est conditionnée à l'obtention d'un assouplissement de la réglementation encadrant le recours à l'intérim et au fait que ce CMDI soit proposé « à titre optionnel » par les agences d'intérim, autrement dit sans que prévale une automaticité liée à une caractéristique des salariés (ancienneté, âge, nombre de missions déjà effectuées...).

Non reprise dans la législation au moment de la transposition, cette revendication est remise à l'agenda politique par l'organisation patronale, Prism'emploi, et intégrée en 2011 dans un livre blanc regroupant des propositions visant à créer des emplois. Elle sera reformulée lors de la conférence sociale de 2012.

La négociation qui s'engage au printemps 2013 au niveau de la branche est l'occasion pour les représentants patronaux de réaffirmer leur volonté de réformer le travail temporaire. Aux dires de plusieurs négociateurs syndicaux (cf. encadré 2), Prism'emploi entend négocier des règles qui contournent le droit existant en matière de travail temporaire et souhaite faire de ce futur contrat « un cheval de Troie pour déréglementer l'intérim »<sup>3</sup>. Au gré des séances, il propose, pour les intérimaires en CDI, la suppression des délais de carence (projet d'accord – Commission mixte paritaire du 31.05.13) et de la durée maximale de mission (*id.*) (voir encadré 3), au motif que les bénéficiaires de ce nouveau statut ne seraient plus des salariés précaires. De fait, il demande à porter à trente-six mois (au lieu de dix-huit) la durée maximale de mission pour les plus de 57 ans (projet d'accord – Commission mixte paritaire du 14.06.13) et pour les jeunes.

## Encadré 3

## DÉLAI DE CARENCE ET DURÉE DES MISSIONS DANS L'INTÉrim « CLASSIQUE »

Les articles L.1251-11 à L.1251-13 du Code du travail stipulent que la « durée totale du contrat de mission ne peut excéder 18 mois » dans le cas général. En outre, à la fin d'un contrat de mission, un **décal de carence** fixé au tiers de la durée du précédent contrat (renouvellement inclus) doit être respecté avant de recourir à un nouveau contrat de mission sur le même poste de travail (L.1251-36). Ce décal est fixé à la moitié de la durée du précédent contrat dans le cas des contrats de moins de 14 jours. Le décal de carence est un outil juridique visant à empêcher que l'intérim ne vienne remplacer le CDI qui constitue « la forme normale et générale de la relation de travail », selon l'article L.1221-2 du Code du travail.

## ● ... face au front uni des syndicats de salariés

Les organisations syndicales sont unanimes pour refuser d'inscrire ces dispositions dans l'accord. Elles mettent en avant le fait que le décal de carence n'est pas un sujet relatif à ce contrat de travail, mais au recours à l'intérim dans son ensemble, en s'appuyant sur l'ANI de janvier 2013 qui stipule que la négociation doit porter sur la mise en place du CDI-I.

De plus, revenir sur la durée des missions et le décal de carence porte en germe, pour les représentants syndicaux, la disparition de la distinction entre emploi temporaire et emploi durable : l'instauration d'une telle réglementation conduirait à remettre

<sup>2</sup> Elle a fait l'objet d'un financement de la Chaire de sécurisation des parcours professionnels.

<sup>3</sup> Déclaration commune du 14 juin 2013 de la CGT, la CFDT, la CFE-CGC et la CFTC.

en cause le droit du travail encadrant l'intérim et nuit à la préservation du contrat à durée indéterminée comme norme de la relation de travail. Par ailleurs, les représentants syndicaux veulent éviter que co-existent deux réglementations différentes pour les intérimaires en CDI et les intérimaires « classiques », ce qui aboutirait à les mettre en concurrence.

Lors de cette négociation, le front uni des représentants des salariés a empêché Prism'emploi d'obtenir satisfaction. Aussi, les organisations syndicales – signataires ou non – revendiquent-elles toutes comme une victoire le maintien de la réglementation de l'intérim.

Cependant, l'organisation patronale ne renonce pas à ses revendications et indique régulièrement à la presse et aux membres des cabinets ministériels que le délai de carence est un frein au développement du dispositif (dépêche AEF, 11.03.15). Elle en veut pour preuve le bilan qu'elle a réalisé : en juillet 2015, soit un an et trois mois après l'extension de l'accord sur le CDI intérimaire, seuls 2 880 contrats ont été signés alors que le secteur s'est engagé à en créer 20 000 sur trois ans.

S'il impute en partie ce faible nombre à la mauvaise conjoncture et au recours déposé par la CGT-FO, le patronat insiste sur l'idée que la subsistance des règles relatives à la durée des missions et au délai de carence constitue un obstacle. Le ministre du Travail et le président de la République laissent alors entendre que les modifications demandées par le patronat pourraient intervenir. C'est chose faite le 17 août 2015 dans la loi, dite « Rebsamen », relative au dialogue social et à l'emploi, qui exempte le CDI intérimaire du délai de carence (prévu par l'article L. 1251-36) et porte la durée des missions à trente-six mois (article 56, VI).

## ● Des stratégies d'entreprises diversifiées

L'arrêté ministériel d'extension de l'accord collectif ayant été signé en mars 2014, il revient alors aux employeurs du secteur de mettre en œuvre le CDI intérimaire. L'enquête fait apparaître des réalisations variables en fonction de la taille des entreprises, les plus petites laissant aux grandes la tâche de conclure ces nouveaux contrats.

Au fil des entretiens, les sociétés du secteur n'ont cessé de rappeler que le travail temporaire génère de faibles marges bénéficiaires dans un environnement très concurrentiel. Aussi, augmenter le chiffre d'affaires d'une agence d'intérim ne peut se faire qu'en proposant aux clients des services sur-mesure ou en rognant sur les prix. De même que la loi « Borloo » de 2005 a autorisé les entreprises de travail temporaire à offrir des prestations de recrutement en CDD ou en CDI, l'accord de juillet 2013 est vécu comme une opportunité de disposer d'un nouveau produit qui, à ce stade, s'avère plus rentable que le travail temporaire classique. En effet, les sociétés enquêtées considèrent que le CDI intérimaire a un niveau de marge trois fois supérieur à celui du travail temporaire classique.

Au-delà de cette volonté de diversifier les activités des agences et d'augmenter leurs marges commerciales, le CDI-I est également considéré comme un moyen de gagner des marchés ou de ne pas en perdre, dans une période où l'intérim rencontre des difficultés. Outre la concurrence interne au secteur, le contrat d'intérim doit rivaliser avec d'autres types de contrats de travail qui offrent aux entreprises utilisatrices de multiples possibilités de flexibilité à moindres coûts : le CDD, le salariat au sein de groupements d'employeurs, l'auto-entrepreneuriat, le portage salarial...

Enfin, la création du CDI-I permet de fidéliser les intérimaires les plus fiables. Différents travaux (Kornig, 2003 ; Faure-Guichard, 2000) ont mis en évidence qu'une certaine frange de travailleurs temporaires fait l'objet d'une attention particulière de la part du secteur, dans la mesure où les agences réalisent une part importante de leur chiffre d'affaires grâce à eux. Depuis de nombreuses années, les sociétés multiplient les dispositifs visant à fidéliser ces salariés particulièrement rentables.

Bien qu'ayant intérêt à mettre ce contrat en œuvre, les entreprises du secteur se sont, modérément et de manière différente, engagées dans le déploiement de l'accord du 10 juillet 2013. Ce constat est incarné par deux des sociétés enquêtées : *Intérimvous* et *Bientérim*<sup>4</sup>.

Au cours de la première année qui a suivi l'extension de l'accord, *Intérimvous* a choisi de se concentrer sur la mise en œuvre du second volet du texte, qui concerne l'augmentation du nombre d'heures travaillées pour certaines catégories de salariés. En effet, si les signataires du 10 juillet 2013 se sont entendus sur la création d'un CDI intérimaire, ils ont également intégré une disposition visant à allonger les durées d'emploi des personnes effectuant moins de 400 heures ou plus de 800. « L'objectif est d'accroître les durées d'emploi de 5 % par an dans les trois ans suivant la mise en place du présent accord. Cet objectif correspond à une augmentation de la durée d'emploi de quarante heures par an pour environ 80 000 intérimaires ».

Les responsables d'*Intérimvous* ont, dans un premier temps, considéré que ce second volet était plus rapidement source de rentabilité. En effet, recruter un nouvel intérimaire suppose des coûts fixes (temps de travail des permanents d'agence, édition d'un contrat et d'une fiche de paie...) qui sont d'autant mieux amortis que ce salarié travaille plus longtemps.

La mise en place de cette disposition est également utilisée dans l'optique de « bonifier la ressource » – pour reprendre les termes d'un négociateur de Prism'emploi – que représentent les salariés permanents des agences. L'entreprise propose à ces derniers des formations afin qu'ils acquièrent des compétences en matière de « gestion de la ressource intérimaire ». Par ailleurs, engager la société dans cette voie donne à voir une politique volontariste quant à la mise en œuvre de l'accord, tout en faisant preuve d'attentisme eu égard aux suites juridiques données au recours de la CGT-FO. Dès la promulgation de la « loi Rebsamen » qui limite la portée de ce recours, *Intérimvous* s'implique de manière plus active dans la mise en œuvre du CDI-I.

Chez *Bientérim*, une toute autre stratégie a pu être observée. Dès la signature de l'accord, l'entreprise a bâti une offre commerciale spécifique autour du CDI-I et organisé les conditions du déploiement de cette nouvelle offre en instituant une bureaucratie capable non seulement d'impulser une dynamique à l'ensemble de la société mais aussi de contrôler en permanence la « qualité » des recrutements. Ainsi, la mise en application rapide du CDI-I, qui vise à gagner des parts de marché sur les concurrents, a été soumise à un contrôle centralisé qui entendait limiter le risque d'emballlement.

Les dirigeants de l'entreprise identifient deux risques. Ils craignent d'abord qu'un engouement trop fort des agences conduise celles-ci à proposer le nouveau contrat à des intérimaires peu fiables, ou difficilement adaptables à différentes missions. Ils disent ensuite redouter que le recours déposé par la CGT-FO ne rende caducs les contrats signés. Toutefois, cette seconde crainte est faible, car l'entreprise a très tôt été convaincue que les règles relatives au délai de carence et à la durée des missions seraient revues

4 *Intérimvous* et *Bientérim* sont des pseudonymes qui permettent de respecter l'engagement à la confidentialité que nous avons pris avec les responsables de ces entreprises.

à plus ou moins long terme. Et, avant même la mise en œuvre du nouveau contrat, les responsables enquêtés estimaient qu'on s'acheminait vers le « CDI-I 2.0 », un CDI libéré des contraintes de l'intérim classique, ce qu'a réalisé la loi Rebsamen d'août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.

## ● Une mise en œuvre prudente de l'accord

Au niveau des agences, l'introduction de ce nouveau contrat de travail suppose à la fois l'appropriation de ses caractéristiques techniques et des changements dans la manière de recruter et placer. Le CDI intérimaire requérant de nouvelles pratiques professionnelles, cela contribue également à expliquer la « lenteur » du démarrage.

De la même manière que la loi « Borloo », autorisant les agences à mener une activité de placement depuis 2005, le CDI intérimaire suppose un apprentissage par les réseaux de l'intérim et nécessite du temps pour être mis en œuvre. Développer ce contrat de travail passe par la formation des permanents de tous les échelons hiérarchiques (régional, direction d'agences, chargés de recrutement et commerciaux, salariés des agences) à ce nouveau « produit » d'une technicité élevée et par la mise en place de nouveaux dispositifs informatiques de circulation de l'information.

L'activité des agences étant routinisée : construire et entretenir des relations commerciales avec des entreprises utilisatrices, recruter au coup par coup des intérimaires, l'arrivée du CDI-I modifie la tâche de ceux qui ont la charge de sa mise en œuvre. Il ne s'agit plus seulement de pourvoir des missions, il faut dorénavant apprendre à anticiper les intermissions. Dans la mesure où les sociétés d'intérim ont souhaité « responsabiliser les agences », elles ont fait le choix de lier bonne gestion des intermissions et résultats. En clair, si une agence recrute des intérimaires en CDI et n'arrive pas à les envoyer en mission, elle verra son résultat impacté à la baisse. À l'inverse, une agence qui limite les intermissions ou qui profite de ces intermissions pour former ses intérimaires voit son résultat progresser, ce qui peut avoir des effets sur la rémunération de ses salariés permanents.

La responsabilisation des agences a des effets sur le profil des intérimaires qui se sont vus proposer un CDI. Pour ne pas risquer d'embaucher des personnes difficiles à placer de mission en mission, les chargés de recrutement ont multiplié les épreuves de sélection. Dossiers, tests, multiples entretiens ont été réalisés dans les deux enseignes. En outre, le « *sourcing* » s'est concentré principalement sur deux segments d'intérimaires : d'une part, des personnes ayant déjà travaillé pour l'enseigne sur des périodes longues (allant jusqu'à plusieurs années) ; d'autre part, des personnes déjà affectées à des missions durables chez des clients avec lesquels la relation commerciale est pérenne.

Ce choix de profils particulièrement ajustés aux clients interroge l'objectif initial de sécurisation des parcours professionnels porté par le CDI-I. Fondamentalement, pour limiter le risque de périodes d'intermission trop longues et donc coûteuses, les agences ont été conduites à recruter des intérimaires qui enchaînaient les missions et qui, de ce fait, ne faisaient pas nécessairement partie des personnes ayant le plus besoin de sécurisation.

## ● Une revendication patronale en fin de compte satisfaite

L'analyse de la négociation et de la mise en œuvre de l'accord donnant naissance au CDI intérimaire montre comment le patronat de l'intérim a utilisé à son profit ce nouveau contrat de travail qui devait être une contrepartie à une concession syndicale portant sur la sur-cotisation à l'assurance-chômage pour les contrats courts.

La définition du travail temporaire a été élargie, alors même que les syndicats s'y étaient opposés, arguant d'un affaiblissement de la norme du CDI. D'une part, ce contrat – et la nouvelle législation qui l'encadre grâce au coup de pouce gouvernemental – constitue un nouveau produit qui peut être proposé aux entreprises clientes, ce qui contribue à l'expansion du secteur. D'autre part, la mise en œuvre de l'accord est mobilisée par les grandes sociétés d'intérim pour permettre à leurs salariés permanents d'acquérir de nouvelles compétences en vue d'une évolution à plus long terme de l'activité. Enfin, la possibilité de proposer un contrat de travail à durée indéterminée aux intérimaires est un moyen sans égal de fidéliser les plus rentables d'entre eux. À cela s'ajoute le fait que le secteur, en remplaçant la sur-cotisation à l'assurance-chômage par une cotisation propre à la branche, dispose de nouveaux financements pour la formation, non mutualisés au niveau interprofessionnel.

## RÉFÉRENCES

**Belkacem R.**, 2013, « Des agences d'intérim aux agences d'emploi », *Note de l'IES*, n° 30.

**Faure-Guichard C.**, 2000, *L'emploi intérimaire, trajectoires et identités*, PUR, Rennes, coll. Des Sociétés.

**Kornig C.**, 2003, *La fidélisation des intérimaires permanents : une stabilité négociée*, Thèse de doctorat de sociologie, EHESS.

**Prisme**, 2011, « 8 propositions pour 170 000 emplois », *Livre blanc*. (<http://www.prismemploi.eu/Public/Page-d-accueil/Documentation/Publications/Ouvrages>).

Les actualités du Centre d'études de l'emploi (dernières publications, colloques et séminaires) sont en ligne sur le site : [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

Elles sont également disponibles *via* la lettre électronique [flash.cee](mailto:flash.cee), ainsi que sur le compte Twitter  [@CeeEtudesEmploi](https://twitter.com/CeeEtudesEmploi).

### Centre d'études de l'emploi

29, promenade Michel Simon - 93166 Noisy-le-Grand Cedex

Téléphone : 01 45 92 68 00 - Mèl : [cee@cee-recherche.fr](mailto:cee@cee-recherche.fr) - site : [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

Directrice de publication : Christine Daniel - Rédactrice en chef : Marie-Madeleine Vennat

Conception technique et visuelle : Horizon - Imprimerie : Horizon C.P.A.P. : 0911 B 07994 - Dépôt légal : 1603-009 - Février 2016 - ISSN : 1767-3356