

Comité national d'évaluation du rSa

Annexes

Annexe 9

L'impact du rSa sur la demande de travail
Le rSa, un outil de gestion de la main d'œuvre ou une composante de la
responsabilité sociale des entreprises ?

Mathieu Béraud, Nicolas Castel, Anne Eydoux,
Emilie Fériel, Jean-Pascal Higelé,
avec la collaboration de Mathieu Grégoire
Gree-2L2S, CEE et Cress-Lessor/Ciaphs

Décembre 2011



Sommaire

RESUME	5
INTRODUCTION.....	5
1°) UNE EXPLORATION EMPIRIQUE DE L'IMPACT DU RSA SUR LA DEMANDE DE TRAVAIL DES ENTREPRISES.....	8
1.1°) Appréhender l'impact du RSA sur la demande de travail par un travail monographique : précisions et précautions méthodologiques	8
1.2°) Les usages du RSA par les entreprises : problématique et hypothèses.....	9
1.2.1°) Problématique générale : le RSA dans les objectifs, pratiques et formes d'organisation	9
1.2.2°) Hypothèses principales : le RSA, outil de gestion et ingrédient de la RSE	9
1.3°) RSA et gestion de la main-d'œuvre dans les secteurs à bas salaire.....	12
1.3.1°) Les secteurs retenus : nettoyage, hôtellerie-restauration, commerce-distribution et bâtiment-travaux publics	12
1.3.2°) RSA et effets d'aubaine : un impact controversé sur la demande de travail.....	13
1.4°) Gouvernance des politiques sociales et responsabilité sociale territoriale	14
1.5°) Méthodologie des monographies et difficultés d'accès au terrain.....	15
1.5.1°) Démarche générale.....	15
1.5.2°) Un échantillon diversifié d'entreprises	16
1.5.3°) Des difficultés d'accès au terrain révélatrices	18
2°) CONCURRENCE, CRISE, ET GESTION DE LA MAIN D'ŒUVRE, LES DETERMINANTS MULTIPLES DE LA PRECARITE LABORIEUSE DANS LES ENTREPRISES ETUDIEES.....	19
2.1°) Une concurrence sur les prix, une exposition différenciée à la crise.....	20
2.1.1°) Une concurrence exacerbée par la crise dans le nettoyage et le BTP	20
2.1.2°) HCR et commerce : une crise atténuée dans les enseignes bon marché mais sensible ailleurs... ..	23
2.2°) Bas salaires, temps partiel et horaires atypiques se conjuguent dans le nettoyage, le commerce et l'hôtellerie-restauration.....	24
2.2.1°) Un volant de salariés flexibles, à temps partiel et au (voisinage du) Smic.....	25
2.2.2°) Horaires flexibles et travail sous tension	28
2.3°) Dans le BTP, des travailleurs en insertion à côté des salariés stables	31
2.3.1°) Un noyau dur d'emplois stables, un volant de salariés flexibles, une pénibilité dont on ne parle pas.....	31
2.3.2°) L'intégration de travailleurs en insertion : alternance et clauses d'insertion	32
2.4°) Fréquence du turnover et des difficultés de recrutement	33
2.4.1°) Un turnover parfois important	33
2.4.2°) La recherche de candidats motivés et la constitution d'un vivier de candidatures	34
2.4.3°) Remédier aux difficultés de recrutement par l'alternance	37
2.5°) Un volant de salariés qui peinent à boucler leurs fins de mois	38
2.5.1°) Figures de la précarité et de la pauvreté visibles.....	38
2.5.2°) Employer des salariés précaires, une stratégie de recrutement ?	39
3°) RSA ET DEMANDE DE TRAVAIL : UN DISPOSITIF SANS EFFET SUR LES POLITIQUES DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE.....	41

3.1°) Un dispositif méconnu des employeurs, qui ne se sentent pas concernés	41
3.1.1°) Une méconnaissance fréquente du RSA.....	42
3.1.2°) Des employeurs pas concernés, surpris d’être interrogés... voire méfiants	43
3.1.3°) Des employeurs qui n’en voient ni l’intérêt ni l’impact, sinon désincitatif sur l’offre de travail.....	44
3.1.4°) Une méconnaissance des allocataires... et des stéréotypes.....	46
3.2°) Les allocataires du RSA une cible du recrutement ?.....	47
3.2.1°) Des employeurs perdus dans le maquis des dispositifs d’emploi et de formation	47
3.2.2°) Des employeurs sachant profiter des aubaines que représentent ces dispositifs.....	49
3.2.3°) Un travailleur qui « tient le poste », plus rentable qu’un contrat aidé	50
3.2.4°) Savoir-être et savoir-faire, des critères qui tendent à exclure les allocataires du RSA	52
3.2.5°) Un discours paradoxal d’insensibilité aux aides ?.....	53
3.3°) Le RSA n’est intégré ni dans l’action sociale des entreprises ni (sauf exception) dans leurs démarches de responsabilité sociale	54
3.3.1°) Situation sociale des salariés : être à l’écoute, sans s’immiscer.....	54
3.3.2°) Action sociale des entreprises : un strict partage des rôles entre dispositifs d’entreprise et dispositifs publics	56
3.3.3°) Le RSA n’apparaît pas constituer un ingrédient clé de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).....	58
4°) CONCLUSION - LE RSA : NI OUTIL DE GESTION DE LA MAIN D’ŒUVRE, NI INGREDIENT DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES.....	61
5°) BIBLIOGRAPHIE	64
5.1°) Références du rapport	64
5.2°) Références sectorielles (annexe 3)	65
6°) ANNEXES.....	68
6.1°) Annexe 1 : Grilles d’entretien	68
6.1.1°) Guide d’entretien employeurs	68
6.1.2°) Guide d’entretien organisations syndicales.....	71
6.2°) Annexe 2 : Présentation des entreprises.....	75
6.3°) Annexe 3 : Portraits sectoriels.....	87
6.3.1°) Le commerce : grande distribution et commerce d’habillement	87
6.3.2°) Le secteur des hôtels, cafés et restaurants.....	98
6.3.3°) Le nettoyage	106
6.3.4°) Le secteur du bâtiment et travaux publics.....	110

Résumé

Ce rapport interroge l'impact du RSA sur la demande de travail des entreprises sur la base de monographies d'entreprises et d'entretiens menés auprès d'employeurs et de représentants des salariés. Il examine la connaissance qu'ont du RSA les employeurs et les organisations syndicales, ainsi que les éventuels usages du dispositif dans les entreprises. Il constitue la première partie d'une recherche en cours. La deuxième partie de la recherche interrogera l'impact du RSA sur la demande de travail en se penchant sur les relations qu'entretiennent les employeurs avec les intermédiaires de l'insertion (les Conseils généraux notamment) au niveau des territoires.

Sur la base d'une quinzaine de monographies d'entreprises de quatre secteurs d'activité (BTP, commerce-distribution, hôtellerie-restauration, nettoyage), il montre que le RSA est mal connu des employeurs et des organisations syndicales. Même lorsqu'ils connaissent le dispositif, les employeurs interrogés considèrent généralement que l'insertion des allocataires du RSA ou l'information des salariés sur des prestations sociales publiques ne font pas partie de leur rôle. Ils sont très peu nombreux à mettre en place une démarche formalisée de recrutement d'allocataires du RSA, et dans ce cas c'est plus souvent sous la pression des clauses d'insertion (cas du BTP) que dans une démarche qu'on pourrait qualifier de « socialement responsable ».

On ne relève donc pas d'usage stratégique d'un dispositif que les employeurs connaissent mal et dont ils considèrent qu'il ne s'adresse pas à eux. Les employeurs interrogés ne voient pas le RSA comme une opportunité : même lorsque certains de leurs salariés complètent leurs revenus par des allocations chômage ou des minima sociaux, ils ne notent pas de changement en lien avec la mise en place du RSA. Dans les faits, ils ne sont pas souvent informés de la situation sociale de leurs salariés, et lorsqu'ils savent que ces derniers reçoivent des prestations sociales, ils ignorent souvent s'il s'agit du RSA ou d'une allocation chômage. Dans les secteurs étudiés, les nombreuses mesures de réduction du coût du travail (exonérations de cotisations sur les bas salaires, emplois aidés) ou de flexibilité de l'emploi (temps partiel, heures complémentaires, CDD, intérim) rendent peu utile un recours stratégique à des salariés éligibles au RSA (ou même à l'indemnisation du chômage). Ce sont ces dispositifs destinés à soutenir la demande de travail des entreprises, générateurs pour certains d'effets d'aubaine, que les employeurs utilisent de manière stratégique et revendiquée, bien davantage que le RSA. Dans ce contexte, le dispositif incitatif du RSA (RSA activité), tout comme ceux des allocations chômage (permettant de combiner un revenu d'activité et une prestation d'assurance ou de solidarité), se présente plutôt comme un soutien à l'offre de travail correspondant à cette demande des employeurs. Ce soutien est rarement perçu par ces derniers, qui se montrent plus enclins à considérer le RSA comme un dispositif décourageant certains allocataires de travailler (ou de travailler à temps complet) que comme un revenu de complément décisif pour un salarié à bas salaire.

Introduction

Cette recherche trouve son origine dans un triple constat.

Tout d'abord, on a assisté ces dernières années à des évolutions en profondeur de certains minima sociaux visant l'activation de leurs allocataires. La plus récente de ces évolutions est la mise en place du RSA, principal minimum social (issu de la fusion du RMI et de l'API), qui prend pour une part la forme d'un complément de salaire destiné non seulement aux allocataires qui reprennent un emploi mais aussi aux travailleurs pauvres (travailleurs appartenant à un ménage pauvre¹). Si le RSA continue à jouer le rôle d'un minimum social contribuant à soutenir le revenu des ménages pauvres qui ne sont pas en emploi (RSA socle), il vise donc également à rendre le travail rémunérateur pour ces derniers comme pour les travailleurs pauvres (RSA activité ou socle + activité). De ce point de vue, le dispositif ne concerne pas seulement les ménages pauvres et l'État (ou les Caisses d'allocations familiales, CAF, et les Conseils

¹ La pauvreté est ici entendue au sens de pauvreté administrative : les pauvres sont ceux qui appartiennent à un ménage éligible au RSA compte tenu de sa composition et de son revenu.

généraux) mais aussi, indirectement, les entreprises dont les salariés (ou les candidats à l'embauche) peuvent être allocataires ou éligibles au RSA.

Le deuxième constat est celui d'une décentralisation progressive des politiques sociales et des politiques d'insertion, à l'œuvre déjà avant la mise en place du RSA (la décentralisation du RMI ayant été décidée en 2003)². La gouvernance de ces politiques est ainsi devenue davantage territorialisée, impliquant une grande diversité d'acteurs, non seulement les acteurs traditionnels de ces politiques (les CAF, le Service public de l'emploi, SPE), mais aussi des associations et des entreprises. En ce qui concerne le RMI/RSA, la décentralisation a confié aux Conseils généraux l'accompagnement des allocataires et le financement (d'une partie) du dispositif, le RSA socle (Eydoux, Tuchsziher 2010, 2011). Endossant désormais (y compris financièrement dans un contexte économique et de l'emploi dégradé) la responsabilité de l'insertion des allocataires de minima sociaux, certains sont aujourd'hui tentés de mobiliser largement les acteurs territoriaux de l'emploi, dont les entreprises, pour l'insertion des allocataires de minima sociaux. Cette sollicitation des entreprises a commencé avant la mise en place du RSA (Sautory, Avenel 2007)³ et se poursuit depuis, avec cette dimension nouvelle du dispositif qui est de cibler des travailleurs pauvres. De fait, plusieurs expériences en la matière ont été rendues visibles sur les sites internet de Conseils généraux⁴.

Les travaux menés au cours des expérimentations du RSA ainsi que dans la première phase de sa mise en œuvre ont essentiellement porté sur les allocataires du RSA eux-mêmes, sur leur orientation et leur accompagnement et sur la manière dont s'organisent leur prise en charge et leur suivi⁵ ainsi que sur le non recours au dispositif⁶. L'attention s'est notamment concentrée sur les effets du dispositif sur l'offre de travail en se focalisant sur le comportement des allocataires du RSA en matière de retour à l'emploi – la question étant de savoir si l'on observe bien un comportement conforme au « travailler plus pour gagner plus » qui a présidé à la conception du dispositif d'intéressement RSA activité. La demande de travail, à savoir la manière dont le dispositif est éventuellement utilisé par les entreprises n'a jusqu'à présent pas été étudiée. Or la question de l'impact du RSA sur la demande de travail a fait l'objet d'une controverse, opposant ceux qui pensent que le dispositif, en incitant les travailleurs à accepter des emplois de faible qualité (à bas salaire, à temps partiel) (Concialdi, 2009) est de nature à représenter une « aubaine » pour les entreprises (Gadrey 2009)⁷ à ceux qui estiment que son effet se concentre sur les incitations au travail pour les allocataires ou les travailleurs pauvres (L'Horty 2009).

Étudier l'impact du RSA sur la demande de travail est l'objet de la recherche présentée dans ce rapport. La démarche est empirique et inductive, au sens où elle s'appuie sur des enquêtes menées auprès des entreprises (et dans une étape ultérieure, auprès des intermédiaires de l'emploi). La recherche mobilise des économistes et des sociologues appartenant à trois équipes de recherche : le GREE-2L2S Université Nancy 2, le Centre d'Études de l'Emploi et le Cress-Lessor/Ciaphs Université Rennes 2. Elle s'appuie sur la volonté commune aux chercheurs impliqués dans le projet d'explorer l'intérêt que peut éventuellement représenter le RSA pour les employeurs, l'usage éventuel qu'en ont les entreprises (si elles en usent consciemment), ainsi que la manière dont elles sont mobilisées (lorsqu'elles le sont) sur le dispositif. Son objectif est d'analyser les représentations et les pratiques des employeurs et de représentants des salariés s'agissant du RSA, à partir d'une recherche empirique à caractère monographique portant sur les

² Loi n° 2003-1200 du 18 décembre 2003.

³ Les Conseils généraux sollicitent déjà les entreprises depuis quelques années pour faciliter l'insertion des allocataires de minima sociaux : en 2006, huit départements sur dix tentaient de valoriser l'image des bénéficiaires du RMI auprès des entreprises (Sautory, Avenel 2007).

⁴ Ainsi dans le département de la Sarthe, le Conseil général affiche son financement d'un concours (Cap création) piloté par une association (Carrefour Entreprise Sarthe) et ciblé sur deux nouvelles catégories : les allocataires du RSA créateurs d'entreprises et les entreprises qui recrutent des allocataires du RSA (pour ces dernières la récompense est de 5 000 €). Deux entreprises sont concernées : O2 dans les services à la personne (le PDG du groupe s'est impliqué dans la démarche initiée par le CG 72 et l'association) et Ventil 72, une entreprise qui fabrique des composants de ventilation mécanique (source : <http://www.cg72.fr/somactu.asp?card=42623>).

⁵ Voir notamment les travaux du Comité d'évaluation du RSA (2009, 2010) ainsi que les études publiées par la Cnaf (Cazain, Siguret 2010, 2011 ; Le Tiec 2010), la Drees (Périgord, Donné, Mathieu 2010), et Pôle emploi (Blanc 2011)

⁶ Sur cette question du non recours au RSA, voir Okbani (2010) et Warin (2010).

⁷ L'auteur critique une phrase (sexiste) de Martin Hirsch évoquant le caractère satisfaisant du salaire « d'appoint » des femmes « mariées » en écrivant : « Comment penser qu'avec de telles représentations du rôle des femmes, le RSA n'apparaîtra pas comme une aubaine pour les employeurs des secteurs les plus gourmands en temps partiel court, qui n'auront aucune difficulté à faire valoir auprès de ceux et surtout celles qu'ils recrutent à quart de temps que l'État va multiplier leur maigre salaire par 2,3 (pour les personnes seules) ? » (Gadrey, 2009, p. 162).

pratiques de recrutement, de gestion de la main d'œuvre et de partenariats avec des intermédiaires locaux des politiques sociales et d'insertion. Les monographies concernent une quinzaine d'entreprises relevant prioritairement de secteurs d'activité à bas salaires : l'hôtellerie-restauration, le commerce et la distribution, le nettoyage, et le secteur du bâtiment et des travaux publics. Si les trois premiers secteurs ont été choisis pour la présence d'une forte proportion de travailleurs à bas (voire à très bas) salaires (Caroli, Gautié, 2009), susceptibles donc de prétendre au RSA, le dernier secteur a été retenu davantage en raison des clauses d'insertion des marchés publics, susceptibles de favoriser l'intégration d'allocataires du RSA.

Le présent rapport traite du premier volet de notre recherche. Il cherche à explorer l'impact du RSA sur la demande de travail en interrogeant l'existence d'effets d'aubaine⁸ éventuellement engendrés par le dispositif, ainsi que la possible intégration du RSA dans des stratégies de responsabilité sociale des entreprises (RSE)⁹. Dans cette perspective, la question d'un recours (plus ou moins) conscient et stratégique des employeurs au RSA sera interrogée à partir d'une analyse de leurs représentations du dispositif et de ses allocataires et de leurs discours quant à leurs pratiques de gestion de la main-d'œuvre. Le point de vue de représentants des salariés viendra apporter un contrepoint quant à l'usage que les entreprises sont susceptibles de faire du dispositif. Dans le prochain rapport, l'action des entreprises sera replacée dans la gouvernance territoriale des politiques sociales et d'insertion. Il s'agira donc de tenir compte du rôle des acteurs de ces politiques (notamment les Conseils généraux) à même de solliciter les employeurs dans la mise en œuvre du RSA et dans l'insertion des allocataires. L'inscription des entreprises dans des partenariats locaux sera plus particulièrement examinée, afin d'interroger leur participation à la construction de ce qu'on pourrait qualifier de « responsabilité sociale territoriale ».

Notre problématique de recherche interroge l'information dont disposent les employeurs, leurs représentations et leurs usages du RSA, à partir de trois hypothèses. La première pose que les employeurs sont diversement informés du dispositif et ont à son égard des attitudes variées. La seconde s'intéresse à l'intégration éventuelle du RSA dans les pratiques et politiques de gestion de la main d'œuvre (stratégies visant des effets d'aubaine ou démarche de responsabilité sociale). La troisième hypothèse, enfin, porte sur les relations qu'entretiennent les employeurs avec les intermédiaires de l'emploi chargés de la mise en œuvre des politiques d'insertion, et envisage la construction de partenariats autour d'une responsabilité sociale ancrée dans les territoires.

En partant de notre problématique de recherche et sur la base des monographies réalisées, il s'agit ici de saisir de manière fine les stratégies des employeurs, leurs pratiques de recrutement et de gestion de la main-d'œuvre. On cherchera dans la prochaine étape de ce travail à voir s'il est possible de proposer une typologie qui mette en évidence : (1) les représentations et les motivations des employeurs s'agissant du RSA (cherchent-ils à faciliter leur recrutement, limiter le *turn-over*, obtenir une plus grande flexibilité, etc.) ainsi que les outils et méthodes sur lesquels ils s'appuient ; (2) les différences entre entreprises, selon les secteurs d'activité, la taille de l'établissement ou les caractéristiques des marchés du travail (ou les segments de marchés) locaux ; (3) la manière dont l'existence et la nature des partenariats locaux interagissent avec les pratiques de ces entreprises ainsi que les objectifs des Conseils généraux et/ou des autres acteurs locaux lorsqu'ils les sollicitent sur le dispositif RSA (améliorer le retour à l'emploi des allocataires en mobilisant des acteurs variés, dynamiser l'emploi local, réduire les contraintes financières des entreprises locales, etc.). Outre la caractérisation des attitudes et stratégies des employeurs, ainsi que de la variété des contextes locaux, il s'agira de mettre en évidence des initiatives innovantes, en précisant leur contexte, les acteurs, ressources, approches et méthodes qu'elles mobilisent.

Dans une première partie, ce rapport présente les objectifs et la démarche de la recherche (problématique, hypothèses et axes de la recherche) ainsi que les choix méthodologiques concernant les monographies d'entreprises et les acteurs rencontrés (I). La deuxième partie dresse un portrait raisonné des entreprises enquêtées, de manière à faire apparaître les éléments de contexte (la crise, l'exacerbation de la concurrence dans certains cas) et les pratiques de gestion de la main d'œuvre qui contribuent à expliquer la présence en leur sein d'un volant de travailleurs exposés à la précarité ou à la pauvreté (II). La troisième partie porte plus spécifiquement sur les résultats de l'enquête quant à l'impact

⁸ L'effet d'aubaine renvoie au fait que les employeurs profitent d'un dispositif d'aide pour des embauches qui auraient eu lieu même en son absence et/ou pour obtenir un surplus. Dans le cas du RSA qui n'est pas une subvention, l'aubaine consisterait pour les employeurs à pouvoir réduire le coût du travail en maintenant ou développant des emplois à bas salaires et/ou à temps partiel rendus acceptables grâce au dispositif.

⁹ La RSE est définie au sens du Livre vert de la Commission européenne de 2001, comme la « volonté des entreprises d'intégrer au quotidien des préoccupations sociales et environnementales, au-delà des obligations légales en vigueur » (Eydoux, Letablier 2008).

du RSA sur la demande de travail : elle montre que le dispositif, souvent méconnu des employeurs interrogés, n'est pas véritablement intégré à leurs pratiques de gestion de la main d'œuvre (III).

1°) Une exploration empirique de l'impact du RSA sur la demande de travail des entreprises

Cette première partie du rapport vise à éclairer notre démarche de recherche. Nous reviendrons dans un premier temps sur les précautions qui s'imposent quant aux leçons susceptibles d'être tirées d'une approche empirique de l'effet du RSA sur la demande de travail conduite à partir d'une enquête monographique auprès des entreprises (1). Nous présenterons ensuite notre problématique et nos hypothèses quant aux usages (éventuels) du RSA par les entreprises (2) avant de préciser quels seront les axes de cette recherche (3), puis la méthodologie retenue et les difficultés, révélatrices, que nous avons rencontrées pour accéder au terrain (4).

1.1°) Appréhender l'impact du RSA sur la demande de travail par un travail monographique : précisions et précautions méthodologiques

Appréhender l'impact du RSA sur la demande de travail d'un point de vue empirique, en s'appuyant sur des monographies d'entreprises, ne va pas de soi.

Tout d'abord, cette perspective ne peut épuiser le sujet : elle laisse en effet de côté l'aspect macroéconomique de cet (éventuel) impact, celui-là même qui n'est pas nécessairement perçu dans les entreprises. En se focalisant sur des discours d'employeurs et de représentants de salariés (ainsi que d'intermédiaires des politiques de l'emploi pour ce qui est du prochain volet de la recherche), notre perspective reste microéconomique, centrée sur les comportements, les pratiques des entreprises (ou des intermédiaires). Il s'agit bien ici, à partir d'un échantillon d'entreprises diversifié plutôt que représentatif, d'analyser les représentations des employeurs sur le RSA et ses allocataires ainsi que de comprendre dans quelle mesure et de quelle manière leurs pratiques de gestion de la main d'œuvre font une place (ou non) au dispositif. Une telle perspective suppose donc de délimiter les effets potentiels du RSA que cette démarche permet de déceler à partir des discours et pratiques des employeurs. Interroger les employeurs permet en premier lieu de savoir ce qu'ils pensent du dispositif et des allocataires, des changements qu'ils ont éventuellement perçu depuis sa mise en place. Mais au-delà de leur opinion sur le dispositif, les questionner sur leurs pratiques de gestion de la main d'œuvre (recrutement, politiques de rémunération, d'organisation des temps de travail, d'action sociale, *etc.*) permet de saisir comment ces pratiques s'articulent avec les dispositifs des politiques sociales et d'insertion. C'est ainsi que nous avons construit notre problématique de recherche autour de la question de la plus ou moins grande intégration du dispositif dans les pratiques de gestion de la main d'œuvre.

Cette perspective sur l'impact du RSA sur la demande de travail pose par ailleurs une série de problèmes, tant théoriques qu'empiriques. Le premier problème tient à la difficulté qu'il y a à démêler un effet propre du RSA de celui d'autres dispositifs sociaux ou de l'emploi. Il n'est de ce point de vue pas certain que les employeurs parviennent à isoler l'effet du RSA de celui des autres dispositifs. Parviennent-ils à différencier les allocataires du RSA des autres candidats à l'embauche, et notamment des publics en insertion que leur adressent les intermédiaires de l'emploi et dont certains sont potentiellement éligibles à des aides à l'emploi ? Font-ils la différence parmi les aides et prestations sociales (allocations chômage, minima sociaux, couverture maladie universelle, *etc.*) que reçoivent éventuellement leurs salariés précaires en difficulté ? Si les employeurs observent un impact du RSA, sont-ils en mesure d'une part de distinguer un avant et un après RSA (la différence entre le RMI ou l'API et le RSA), et d'autre part de différencier ce qui serait un effet du RSA et l'effet des autres prestations comme l'indemnisation du chômage (notamment dans le cadre des activités réduites) ? Ces questions sont de nature à introduire un premier brouillage dans les résultats de la recherche. Le deuxième problème est que le RSA a été mis en œuvre dans un contexte de crise, à même d'en affaiblir les effets (la raréfaction des emplois contrariant la logique du « travailler plus pour gagner plus ») et de peser sur les pratiques de gestion de la main d'œuvre. On peut donc penser que l'effet de la crise est de nature à introduire un deuxième brouillage dans l'étude de l'impact du RSA sur la demande de travail. Enfin, troisième problème (et troisième brouillage), la connaissance même du dispositif par les employeurs n'est pas acquise *a priori*. D'une part ce dispositif ne s'adresse pas à eux directement et ils ne ressentent donc pas nécessairement d'urgence à se pencher sur le dispositif. D'autre part, l'enquête a été conduite dans

une période de montée en charge du dispositif, alors que le RSA n'est peut-être pas tout à fait installé dans les représentations et les usages, non seulement des allocataires et des salariés qui en sont la cible (comme suggèrent certains travaux du Comité d'évaluation du RSA), mais encore et, pourrait-on dire à plus forte raison, des employeurs.

Ces réserves étant posées, nous pouvons présenter notre problématique et les hypothèses qui ont guidé notre travail.

1.2°) Les usages du RSA par les entreprises : problématique et hypothèses

Compte tenu de notre démarche empirique consistant à appréhender l'impact du RSA sur la demande de travail des entreprises à partir des discours et pratiques des employeurs, notre problématique et nos hypothèses de recherche portent sur les éventuels usages que ces derniers sont susceptibles de faire du dispositif, en lien avec la connaissance qu'ils en ont et leurs interactions avec les intermédiaires en charge des politiques sociales et d'insertion.

1.2.1°) Problématique générale : le RSA dans les objectifs, pratiques et formes d'organisation

Notre problématique générale consiste à articuler trois dimensions des usages possibles du RSA par les entreprises : substantive (objectifs des entreprises en tant que demandeuses de travail, représentations, motivations des employeurs), procédurale (pratiques, règles, méthodes, outils mobilisés), et institutionnelle (formes d'organisation des entreprises étudiées, modes d'inscription dans les contextes locaux, les marchés du travail, les partenariats locaux). Il s'agit de montrer comment ces dimensions participent à un possible usage du dispositif RSA par les entreprises, ainsi qu'à la construction de leur éventuelle implication dans la mise en œuvre des politiques sociales, notamment au niveau des territoires.

Notre approche du recours au RSA par les entreprises est interdisciplinaire, abordant les domaines touchant aux politiques sociales et aux ressources humaines en s'appuyant principalement sur des travaux d'économistes et de sociologues. Elle vise à inclure non seulement les usages conscients et affichés par les employeurs, mais aussi d'éventuels effets perceptibles du RSA sur les pratiques de gestion de la main d'œuvre (hausse des temps partiels, réduction des difficultés de recrutement, du *turnover*, etc.) qui du point de vue de leur forme ou des salariés concernés peuvent être considérés (et peut-être perçus par les employeurs eux-mêmes) comme relevant d'un usage informel ou involontaire (sinon inconscient) du dispositif.

1.2.2°) Hypothèses principales : le RSA, outil de gestion et ingrédient de la RSE

Nous nous appuyons sur trois hypothèses principales :

Hypothèse 1 : Une information et des attitudes variées des employeurs face au dispositif

Les employeurs ne détiennent pas tous la même information sur le dispositif et sur leurs salariés, et leurs attitudes à cet égard dépendent de leur information ainsi que de la conception qu'ils ont de leur rôle social. Les employeurs n'utilisent pas toujours (et peut-être pas souvent) le RSA de manière stratégique, y compris dans les secteurs où une forte proportion de la main d'œuvre est à bas salaires. Qu'ils mobilisent explicitement ou non le RSA, qu'ils soient motivés par un effet d'aubaine ou par une démarche plus ou moins sincère de responsabilité sociale, il sera intéressant d'examiner le niveau d'information dont ils disposent sur le dispositif. L'éligibilité au RSA peut apparaître comme un « huis clos » entre les allocataires de minima sociaux (sans emploi ou travailleurs pauvres) d'une part et les acteurs des politiques sociales et d'insertion d'autre part. Il est donc utile de voir dans quelle mesure et comment les entreprises s'immiscent dans ce huis clos. Les employeurs sont-ils informés des conditions d'ouverture des droits au RSA (éventuellement par diffusion institutionnalisée d'informations sur le RSA *via* les organisations patronales, des réseaux d'entreprises comme Face ou les Crepi¹⁰, ou encore *via* les Conseils généraux

¹⁰ Fondation agir contre l'exclusion et Clubs régionaux des entreprises pour l'insertion.

ou d'autres intermédiaires) ? Disposent-ils d'informations sur la situation sociale de leurs salariés ? Les enquêtes suggèrent que s'ils sont bien informés de leurs revenus du travail et relativement au fait de leur situation familiale, ou encore des aides que proposent le comité d'entreprise ou les associations en charge des activités culturelles et sociales (Pailhé, Solaz 2009 ; Eydoux, Gomel, Letablier 2009), les employeurs ne savent pas toujours si leurs salariés bénéficient d'une indemnisation du chômage ou d'un minimum social et considèrent peut-être que ces revenus de transfert ne sont pas de leur ressort et relèvent de l'action publique plutôt que des stratégies d'entreprises.

L'analyse des attitudes des employeurs à l'égard du dispositif devra interroger leur information sur le RSA et leurs représentations sur les allocataires de minima sociaux. Le brouillage des frontières entre un RSA comme soutien au revenu et un RSA comme complément de salaire, en confondant les statuts des allocataires (le cumul RMI-salaire n'était que provisoire auparavant), peut peser sur les pratiques de recrutement des allocataires du RSA. Ces derniers sont souvent perçus comme des travailleurs éloignés de l'emploi, voire comme des inemployables, en vertu de stéréotypes qui résistent parfois aux arguments des intermédiaires de l'emploi et aux incitations des contrats aidés qu'ils peuvent proposer (Lizé 2000). Ils peuvent de ce fait rebuter certains employeurs ou conforter certains autres dans une représentation valorisante (car socialement responsable) de leurs pratiques de recrutement.

Hypothèse 2 : Le RSA, outil de gestion de la main d'œuvre ?

Les caractéristiques du RSA font que certains employeurs pourraient être tentés d'en faire un outil de gestion de la main d'œuvre en profitant d'effets d'aubaine et/ou en revendiquant le dispositif comme partie intégrante de leur responsabilité sociale. Explorer cette hypothèse suppose de se focaliser sur des entreprises qui pourraient développer une stratégie de recours au RSA parce qu'elles y trouveraient un intérêt. Cela supposerait non seulement que bon nombre de leurs salariés soient éligibles au dispositif et que les employeurs connaissent (ou aient une idée de) leur situation sociale. Les secteurs d'activité caractérisés par la fréquence des emplois non qualifiés, à bas salaires et à temps partiel sont de ce point de vue ceux où l'on a le plus de chances de rencontrer des employeurs utilisant le RSA comme un outil de gestion de la main d'œuvre, surtout s'ils sont confrontés à des difficultés de recrutement ou à un fort *turnover*. Le RSA pourrait ainsi rendre acceptable des emplois qui ne le seraient pas sinon, à savoir des emplois à temps partiel, rémunérés à de faibles (voire de très faibles) salaires.

Il s'agira ici de préciser les usages du dispositif, et de les envisager à partir d'un faisceau de pratiques et d'interprétations. On cherchera à faire apparaître un *continuum* de pratiques, allant du recours conscient dans une logique de flexibilité et de réduction des coûts salariaux à un usage informel, en passant par une logique de responsabilité sociale de l'entreprise.

Plusieurs logiques pourraient en effet être à l'œuvre pour faire du RSA un outil de gestion de la main d'œuvre. Certains employeurs pourraient être tentés par un usage purement économique visant à accroître la flexibilité du travail et à en réduire le coût. Dans la mesure où le RSA peut compléter les revenus du travail des candidats à l'embauche et des salariés à bas salaires appartenant à un ménage pauvre, il est de nature à rendre acceptable un emploi qui le serait difficilement sinon, encourageant ainsi le développement d'emplois précaires (Concialdi 2009, Gadrey 2009). D'autres employeurs pourraient en revanche revendiquer un usage plus social, visant à favoriser l'insertion de publics précaires dans une optique de responsabilité sociale de l'entreprise (Capron, Quairel 2004). Notons que ces deux logiques, économique et sociale, peuvent se superposer, les employeurs faisant usage du dispositif parce qu'il y va de l'intérêt de l'entreprise, en termes de gain direct lié à la limitation du coût du travail ou des coûts de *turnover* comme de gains indirects attendus d'une bonne cohésion interne et d'une bonne image sociale de l'entreprise.

La dynamique de la RSE est portée par les discours en responsabilité qui visent des processus d'auto-légitimation / auto-valorisation (de la Broise, Lamarche 2006). Il existe de ce point de vue une ambivalence de la RSE, comme discours valorisant pour l'image de l'entreprise et comme dimension de sa stratégie. Il s'agira par conséquent de saisir la tension entre la dimension déclarative des stratégies RSE (pratiques et politiques sociales en direction de salariés pauvres ou de publics vivant l'exclusion), celle qui relèverait de l'affichage, et les effets potentiels de déstructuration de la relation d'emploi : flexibilisation, pression à la baisse des salaires, inégalités entre salariés qui, à un même poste, sont éligibles ou non au RSA.

Hypothèse 3 : Vers une responsabilité sociale territoriale ?

Avec le RSA, on assisterait à des formes renouvelées de sollicitation et d'implication des employeurs au niveau territorial, permettant d'avancer vers la caractérisation d'une responsabilité sociale des territoires.

La mise en œuvre du RSA illustre les transformations en cours des politiques sociales, désormais tournées vers l'activation des allocataires de minima sociaux et vers des formes renouvelées de gouvernance de l'emploi au niveau décentralisé des territoires (Eydoux, Béraud 2011). Ces transformations, qui mobilisent tous les adultes vers l'emploi (hommes et femmes, jeunes et vieux, allocataires de minima sociaux inscrits ou non à Pôle emploi) conduiraient les entreprises à faire évoluer leurs pratiques sociales dans un contexte où elles sont de plus en plus sollicitées à intervenir en tant qu'actrices des politiques sociales au côté de l'État ou des collectivités territoriales. Ces transformations ont été analysées concernant le développement des services sociaux et de l'accueil de la petite enfance (Laville Nyssens 2001), ou de stratégies visant à faciliter l'articulation entre vie professionnelle et vie familiale des salariés, domaines des politiques sociales où les entreprises sont appelées à agir par les pouvoirs publics depuis quelques années, en France comme dans d'autres pays européens (Eydoux, Letablier 2008).

Le RSA peut ainsi se lire comme un dispositif de nature à accroître l'implication des entreprises dans les politiques d'insertion des allocataires de minima sociaux. D'une part, certaines entreprises, notamment par l'intermédiaire de réseaux d'employeurs tels que Face ou les Crepi, s'impliquent déjà dans la lutte contre l'exclusion au niveau des territoires ainsi que dans l'insertion des allocataires de minima sociaux, et se mobilisent aujourd'hui pour les allocataires du RSA. D'autre part, les entreprises font l'objet de sollicitations spécifiques de la part des Conseils généraux ou d'autres intermédiaires de l'emploi. Mais si les entreprises sont appelées à agir, en recrutant des allocataires du RSA notamment, les actions spécifiques à destination des employeurs tout comme les pratiques de ces derniers vis à vis des allocataires de minima sociaux ou à l'égard des salariés pauvres ne sont pas encore documentées.

Il s'agira d'analyser les démarches déployées par les Conseils généraux ou par d'autres acteurs locaux des politiques sociales et de l'insertion (comme Pôle Emploi, les Chambres de commerce et d'industrie, ou encore des associations regroupant des employeurs) pour impliquer les entreprises dans le dispositif RSA, et la manière dont ces dernières répondent aux sollicitations de ces acteurs ainsi que la nature des relations ou des partenariats qui se nouent dans ce cadre. On cherchera à mettre en évidence un renouvellement des gouvernances des politiques d'insertion des allocataires du RSA, à interroger l'émergence d'un nouveau *welfare mix* impliquant davantage les entreprises, et à qualifier les formes de régulations émergentes au niveau des territoires. Observe-t-on le développement de régulations libérales, où l'action des entreprises est sollicitée comme une alternative à l'action des pouvoirs publics, dans une logique gestionnaire visant explicitement des objectifs de réduction des coûts ? Ou observe-t-on des formes de régulation plus partenariales et sociales, où les entreprises combinent leurs objectifs de rentabilité à ceux du développement de l'emploi selon un modèle de responsabilité partagée avec les acteurs locaux des politiques sociales ? On s'efforcera dans cette perspective de questionner et de caractériser l'émergence d'une stratégie de développement durable des politiques sociales territoriales (Theys, du Tertre, Rauschmayer, 2009). On cherchera également à mettre en évidence et à qualifier les dynamiques d'innovation à l'œuvre dans le cadre de la mise en œuvre du RSA, qu'il s'agisse des innovations dans les pratiques de gestion de la main d'œuvre ou des innovations institutionnelles ou « sociales », que l'on peut définir, en suivant les travaux sur ce sujet (par ex. Degavre *et al.* 2004), comme des innovations concernant la production, le financement ou la régulation des biens ou services, avec des objectifs de cohésion sociale et de développement économique local.

La recherche s'articule autour de deux axes. Le premier s'intéresse plus particulièrement à l'effet éventuel du RSA sur les pratiques de gestion de la main d'œuvre, de manière à éclairer, à partir d'une enquête auprès d'entreprises choisies dans des secteurs à bas salaire, un débat portant sur les éventuels effets d'aubaine suscités par le dispositif. Le deuxième axe, qui n'est pas traité dans le présent rapport (mais constitue une étape ultérieure de la recherche) s'intéresse à la manière dont les entreprises sont mobilisées dans le cadre de la gouvernance territoriale du RSA. Ces deux axes sont présentés dans les deux sections suivantes.

1.3°) RSA et gestion de la main-d'œuvre dans les secteurs à bas salaire

L'objet de ce premier axe (qui est aussi celui du présent rapport) est d'éclairer les représentations des employeurs à propos du RSA et les éventuels usages qu'ils font du dispositif. Il s'agira donc d'explorer nos deux premières hypothèses de travail en choisissant des entreprises où ces hypothèses sont susceptibles d'être pertinentes. Compte tenu de leurs pratiques de gestion de la main d'œuvre, nous avons choisi de retenir trois secteurs où la part des emplois non qualifiés, à temps partiel et à bas salaire est particulièrement élevée (nettoyage, hôtellerie-restauration, commerce-distribution) et un secteur davantage concerné par les clauses d'insertion des marchés publics (bâtiment-travaux publics, BTP) susceptibles d'inciter les entreprises à recruter des publics en insertion, éventuellement des allocataires du RSA. Étudier les entreprises de ce secteur nous permettra d'apprécier dans quelle mesure les employeurs de ces secteurs connaissent le dispositif et l'intègrent à leurs pratiques de gestion de la main d'œuvre, et de mettre ainsi en perspective la controverse quant à l'impact éventuel du RSA sur la demande de travail, opposant ceux qui considèrent qu'en mettant à leur disposition une main d'œuvre prête à accepter des emplois de faible qualité, le dispositif est source d'effets d'aubaine pour les employeurs, et ceux qui estiment qu'il ne sera pas utilisé de la sorte.

1.3.1°) Les secteurs retenus : nettoyage, hôtellerie-restauration, commerce-distribution et bâtiment-travaux publics

Pour explorer l'impact du RSA sur la demande de travail, nous avons choisi quatre secteurs : le nettoyage, l'hôtellerie-restauration, le commerce-distribution et le bâtiment-travaux publics¹¹. Ces secteurs nous semblent intéressants en raison de l'importance de la part des travailleurs à bas salaire qu'ils mobilisent, ou encore (dans le cas du bâtiment-travaux publics) en raison de leur recours plus ou moins contraint à une main d'œuvre en insertion, potentiellement éligible au RSA.

L'intensification de la concurrence au niveau mondial, les politiques de déréglementation dans de nombreux secteurs, mais aussi la diffusion de nouvelles techniques de production ont favorisé le renouvellement des modalités d'organisation du travail et des pratiques de gestion de la main-d'œuvre. Une récente recherche comparative internationale (Caroli et Gautié, 2009) à laquelle nous avons participé (Béraud, Colin et Grasser, 2009) a montré la spécificité de la France par rapport à ses voisins européens (Allemagne, Grande-Bretagne, Danemark et Pays-Bas) et aux États-Unis : une part de travailleurs à bas salaires (10%) relativement faible, mais des conditions de travail particulièrement difficiles. Cette spécificité française en matière de salaire est à rapporter aux régulations du marché du travail, au premier rang desquelles le Smic qui contribue à limiter la part des bas salaires... sans empêcher la concentration d'emplois à bas salaires dans certains secteurs d'activité où les temps partiels courts sont particulièrement nombreux : ainsi, près de 27% des travailleurs de l'hôtellerie-restauration (et un peu moins dans le commerce de détail) sont à bas salaire. Ce secteur mobilise une main-d'œuvre très féminisée (plus de la moitié des emplois, les moins qualifiés), jeune, peu diplômée (les trois quarts n'ont pas le bac) et peu, voire non qualifiée (Caroli et Gautié, 2009). De la même manière, le secteur des services à la personne, où les entreprises du secteur marchand ont fait leur entrée, se caractérise par des emplois très féminisés, de qualité médiocre, où « les bas salaires sont la norme », notamment en raison de la très forte proportion d'emplois à temps partiel (Devetter *et al.*, 2009). Ce dernier secteur aurait été intéressant pour notre enquête, mais nous ne l'avons finalement pas retenu en raison de la prédominance des particuliers employeurs, qui en fait la singularité.

Les secteurs du nettoyage et de la grande-distribution sont proches de celui des services à la personne en termes de qualité de l'emploi (fréquence des bas salaires, du temps partiel, des coupures en cours de journée, de la faible reconnaissance des compétences, *etc.*). Pour ces secteurs, le rôle des conditions d'emploi apparaît prégnant. Le recours à la flexibilité de l'emploi, à travers l'utilisation des emplois à temps partiels et des contrats temporaires (intérim, CDD, contrats saisonniers, *etc.*)¹², est en forte progression depuis les années 1980, et concerne tout particulièrement ces secteurs. Or, occuper un emploi atypique n'est pas sans lien avec le fait d'être à bas salaire. La probabilité de se trouver dans la catégorie des travailleurs à bas salaire est nettement plus forte pour les travailleurs à temps partiel,

¹¹ Ces secteurs sont présentés en détail dans l'annexe 3.

¹² Le travail à temps partiel concerne aujourd'hui environ 17 % des salariés, essentiellement des femmes, tandis que plus de 8 % des salariés occupent un emploi en CDD (parfois à temps partiel) et plus de 2 % travaillent en intérim (Enquête Emploi et Dares 2008).

surtout si la durée du travail est courte, que pour ceux qui travaillent à temps complet. De la même façon, le fait d'occuper un emploi en CDD augmente très fortement la probabilité d'être à bas salaire par rapport à un emploi en CDI (Caroli et Gautié, 2009). Concernant l'emploi intérimaire, l'effet est peu significatif mais le raccourcissement de la durée des missions au cours de la période récente est de nature à peser négativement sur les salaires mensuels des intérimaires. Concernant ces différentes catégories d'emploi, il conviendra donc d'examiner dans quelle mesure et de quelle manière elles sont susceptibles de se combiner pour contribuer à alimenter la précarité et la pauvreté laborieuses.

Le secteur du BTP se singularise des autres secteurs évoqués car l'emploi y est majoritairement masculin, plus souvent à temps plein et plus souvent qualifié. Les bas salaires se conjuguent ici plutôt à des conditions de travail difficiles (horaires atypiques, importance des accidents du travail). Si nous avons retenu ce secteur, ce n'est d'ailleurs pas tant en raison de l'étendue des bas salaires mais plutôt en raison de la présence des clauses sociales qui s'imposent aux entreprises répondant à des appels d'offre dans le cadre des marchés publics. Ces clauses exigent qu'une part du volume horaire des chantiers concernés par l'appel d'offre soit consacrée à l'emploi de publics en insertion ; elles constituent de ce fait une voie d'entrée pour des publics en insertion ou allocataires du RSA.

Les secteurs ici évoqués se caractérisent également par une grande diversité des entreprises, du point de vue de leur taille comme de leurs stratégies et pratiques de gestion de la main d'œuvre, mais aussi par la présence parfois d'associations ou de services municipaux. Par exemple, dans les services à la personne, si la forme prédominante d'emploi relève du gré à gré entre le salarié et le particulier employeur, les entreprises privées prennent une place croissante¹³ dans ce marché concurrentiel stimulé par les politiques publiques, où elles côtoient des associations (mandataires ou prestataires) et les services municipaux. De tailles variées (enseignes nationales, petites entreprises), ces entreprises se différencient par leurs politiques de gestion des ressources humaines (Devetter *et al.* 2009). De la même manière, le secteur du nettoyage, du bâtiment-travaux publics ou celui de l'hôtellerie-restauration apparaissent divers, englobant de petites entreprises comme de grands groupes ainsi que des services municipaux.

Ce travail se limitera aux entreprises du secteur marchand, mais cherchera à comparer, dans les secteurs retenus, des entreprises ou des établissements de différentes tailles, ayant des stratégies différenciées. Il conviendra de se demander notamment si le fait d'employer une main d'œuvre exposée à la précarité et de recourir à des clauses d'insertion ou aux emplois aidés auxquels les allocataires de minima sociaux sont éligibles favorise des pratiques spécifiques de gestion de la main d'œuvre.

1.3.2°) RSA et effets d'aubaine : un impact controversé sur la demande de travail

Si l'essentiel des débats autour du RSA s'est porté sur la logique d'incitation et sur les effets attendus du dispositif sur l'offre de travail (le comportement des travailleurs), la mise en place du dispositif a également suscité une controverse quant à son possible impact sur la demande des entreprises (le comportement des employeurs) et sur le marché du travail.

Notons tout d'abord que le RSA est un dispositif complexe dans sa conception, car il consiste à injecter dans un dispositif de soutien au revenu (un minimum social) qui s'adresse aux ménages pauvres, un mécanisme d'incitation au travail relevant d'une logique de rationalité individuelle : faire en sorte que le travail rapporte afin d'inciter les individus au retour à l'emploi (ou à travailler davantage). Cette double logique (soutien au revenu des ménages / incitations individuelles à l'emploi), déjà présente dans le dispositif d'intéressement temporaire du RMI, devient systématique et permanente avec le RSA, le volet RSA activité (éventuellement couplé au socle) s'adressant indifféremment aux allocataires qui retrouvent un emploi et aux travailleurs pauvres qui en ont déjà un. Autrement dit, que le RSA soit un minimum social couplé à un mécanisme d'incitation à l'emploi destiné à accroître les revenus du travail pour les salariés à bas salaire en fait un dispositif hybride, dont les effets peuvent être ambivalents dans l'entreprise, pour les salariés et les employeurs. Du point de vue des salariés en effet, ce dispositif qui s'adresse à leur rationalité individuelle comporte une dimension qui ne relève ni de la sphère du travail, ni même de leur

¹³ En 2010, les salariés d'entreprises de services à la personne effectuaient près de 31 % des heures travaillées du secteur (hors assistantes maternelles). Cette part est en croissance régulière depuis 5 ans (presque 6 points de plus par rapport à 2005). De même, entre 2005 et 2010, les entreprises prestataires sont passées de 14% à près de 20% de l'emploi ETP du secteur (source : Observatoire des services à la personne, ANSP, BIPE).

seule décision individuelle, mais de la sphère (« privée ») du ménage ou de la famille et des décisions internes aux ménages. L'éligibilité de salariés à bas salaire occupant un même poste et rémunérés au même niveau dans une entreprise dépend du niveau et de la structure et des ressources du ménage auquel ils appartiennent. Quoi qu'il en soit, le dispositif est censé jouer le rôle d'un complément de revenus pour les travailleurs à bas salaires appartenant à un ménage pauvre de manière à les inciter à accepter un emploi, fut-il à bas salaire, ou à les encourager à se maintenir dans un tel emploi. Il est sans effet pour les travailleurs à bas salaires qui n'appartiennent pas à un ménage pauvre – que ceux-ci soient ou non éventuellement exposés à d'autres formes de pauvreté (ou de précarité) que monétaire ou administrative.

Ce dispositif complexe a suscité des débats dès son origine. Pour certains, étant donné la logique incitative qui le sous-tend, il serait de nature à permettre ou à favoriser le développement d'emplois à temps partiel et à bas (voire à très bas) salaires, rendus acceptables par le complément de revenu qu'il apporte. Ainsi par exemple, Gadrey (2009) considère-t-il que le RSA est à même de générer des effets d'aubaine pour les entreprises, en mettant à leur disposition une main d'œuvre disposée à accepter ces emplois de faible qualité. A l'inverse, L'Horty (2009) estime que le RSA reste avant tout un dispositif incitatif répondant à l'injonction de lutter contre les « trappes à pauvreté »¹⁴ en rendant le travail rémunérateur. Selon ce dernier, le RSA est bien moins un dispositif dont les entreprises pourraient tirer parti¹⁵ qu'un mécanisme obéissant à un principe de justice sociale faisant en sorte que travailler (plus) rapporte davantage que ne pas travailler (ou travailler moins).

Notons toutefois, s'agissant de la justice sociale entre salariés, que le RSA apparaît discutable car il peut engendrer des inégalités durables entre salariés. Ces inégalités sont sexuées qui plus est, les emplois à bas salaire étant majoritairement occupés par les femmes. De ce point de vue, le RSA pourrait contribuer à institutionnaliser un « *précarariat* » au féminin en soutenant le revenu des salariés à bas salaires (Gadrey 2009). Par ailleurs, au sein des entreprises, des inégalités peuvent être créées entre salariés occupant un même poste, dans la mesure où seuls certains d'entre eux (appartenant à un ménage pauvre) sont éligibles au dispositif, les autres ne pouvant y prétendre. Ces inégalités au sein des entreprises sont elles-aussi sexuées. En effet, si les femmes constituent la majeure partie des travailleurs à bas salaires, elles ne représentent qu'une minorité de travailleurs pauvres, les femmes étant plus souvent que les hommes « sauvées » de la pauvreté par le revenu du conjoint lorsqu'elles sont en couple¹⁶. Ainsi, les femmes à bas salaires ont-elles moins de chances d'être éligibles au RSA que les hommes à bas salaires (Périer, 2009), ces derniers comptant pour la majorité des travailleurs pauvres.

Interroger les employeurs dans des entreprises appartenant à des secteurs à bas salaires permettra ainsi d'avoir une entrée dans leur connaissance et leur usage éventuels du RSA, et de préciser s'ils ont conscience d'un effet du dispositif, et si certains d'entre eux cherchent à faire en sorte de tirer parti de cette « aubaine » que représenterait une main-d'œuvre acceptant plus volontiers des emplois de mauvaise qualité (bas salaire, temps partiel). Lorsque les employeurs ne connaissent pas ou n'utilisent pas le dispositif, on s'efforcera d'en expliciter les raisons (défaut d'information, refus d'endosser un rôle social qu'ils ne considèreraient pas comme le leur, *etc.*).

1.4°) Gouvernance des politiques sociales et responsabilité sociale territoriale

Ce deuxième axe de notre recherche, qui rappelons-le n'est pas l'objet du présent rapport, explorera plus précisément notre troisième hypothèse de travail. Il s'agira d'inscrire l'éventuel recours de certaines entreprises à des travailleurs allocataires du RSA dans la gouvernance locale des politiques sociales, et d'interroger les changements à l'œuvre dans le *welfare mix* ainsi que l'émergence d'une responsabilité sociale au niveau des territoires impliquant les entreprises comme les acteurs en charge de la mise en œuvre des politiques d'insertion des allocataires du RSA.

¹⁴ Les « trappes à pauvreté » renvoient au risque que les pauvres soient piégés dans les minima sociaux dont ils bénéficient et désincités à accepter un emploi (ou à travailler davantage) en raison des effets de seuils liés à la perte de leurs droits sociaux à partir d'un certain niveau de salaire, et partant au coût que représente le retour à l'emploi.

¹⁵ Selon lui en effet : « il n'est guère pertinent de soutenir que le RSA va inciter les employeurs à proposer des bas salaires » car ces derniers n'ont pas attendu le RSA pour se développer (L'Horty 2009, p. 169).

¹⁶ Les hommes en couple étant quant à eux exposés à la pauvreté du fait de l'inactivité de leur conjointe. Sur cette question des travailleurs pauvres, voir Ponthieux (2004).

Les pratiques des entreprises sont susceptibles d'avoir des effets allant au-delà de leur périmètre et de celui de leurs salariés. De ce point de vue, le recours des employeurs au RSA peut jouer de manière variée sur le développement local des territoires (du Tertre et Laurent 2008), en contribuant par exemple à lutter contre l'exclusion et/ou en participant à des formes de déstructuration de la relation d'emploi et des marchés du travail locaux (développement des bas salaires et de la flexibilité de l'emploi). Nous nous focaliserons ici sur les seules politiques sociales et d'insertion des allocataires du RSA, qui peuvent être inscrites dans le pilier social (les deux autres étant les piliers économique et environnemental) du développement durable (Brundtland, 1987). Il s'agira de traiter des incitations à mener des politiques sociales responsables au niveau des territoires. Il s'agira également de déterminer dans quelle mesure et comment, à l'occasion de la mise en œuvre du RSA, se construisent au niveau territorial les fondements et les dispositifs (règles, normes, incitations) d'une politique de développement durable ou de responsabilité sociale des territoires (Theys, du Tertre, Rauschmayer, 2009). Seront mis en parallèle les engagements des territoires et des employeurs étudiés en matière de lutte contre l'exclusion des allocataires de minima sociaux, et la réalité comme les modalités de leur mise en œuvre. On cherchera à examiner les stratégies affichées, voire revendiquées par les acteurs, et à questionner leur mise en œuvre. Le fait de privilégier quatre secteurs d'activité à bas salaires dans deux régions (Ile de France et Lorraine) offrira une approche de la variété des dispositifs institutionnels et des régulations en question.

1.5°) Méthodologie des monographies et difficultés d'accès au terrain

Notre entrée dans l'analyse de la connaissance qu'ont les employeurs du RSA, de son éventuel usage dans les entreprises et de son ancrage dans les politiques sociales territoriales, s'appuie sur une démarche empirique et sur un travail monographique. Ce travail porte sur les pratiques et politiques de gestion de la main d'œuvre, les attitudes des employeurs à l'égard du RSA et de ses allocataires, ainsi que sur les partenariats dans lesquels s'inscrivent éventuellement leurs actions. Les logiques de recours des entreprises au RSA sont appréhendées à partir des logiques de gestion de la main d'œuvre déployées par les employeurs dans les secteurs étudiés, et de leurs éventuels changements liés à la mise en œuvre du RSA. La composition de l'équipe de recherche a offert l'opportunité de conduire des investigations dans des départements de deux régions différentes, en Lorraine et en Ile de France.

1.5.1°) Démarche générale

Le premier volet de l'enquête dont les résultats sont ici présentés a été mené auprès d'une quinzaine d'entreprises ou établissements choisis prioritairement dans quatre secteurs différents (hôtellerie-restauration, commerce-distribution, BTP, et nettoyage) et dans deux régions, l'Ile de France et la Lorraine. Des entreprises de chaque secteur sont représentées, en privilégiant la pertinence des terrains par rapport à notre objet, sans toujours respecter une stricte identité en termes de nombre d'entreprises de chaque secteur dans chaque région.

Les entreprises n'ont pas été choisies pour leur représentativité statistique de l'ensemble des entreprises du secteur mais pour leur diversité. L'objectif était de constituer un échantillon varié (du point de vue de la taille, de l'activité ou de la stratégie globale) afin d'embrasser la variété des pratiques de gestion de la main d'œuvre et des éventuels usages du RSA, et de mettre en évidence des initiatives spécifiques ou innovantes en matière de recrutement de publics en difficulté ou d'action sociale. Le déroulement des investigations a permis de comparer les fonctionnements et les pratiques propres à des entreprises d'un même secteur (ou à des établissements d'une même entreprise) situés sur des territoires différents. Dans les entreprises, on a cherché à interroger un à deux employeurs (DRH, responsable du personnel, chef d'établissement, personne en charge de la gestion du personnel dans les petits établissements, *etc.*) et des représentants du personnel (délégués syndicaux, représentants du personnel). Pour compléter ces entretiens, nous avons également cherché à rencontrer des responsables des ressources humaines, de l'emploi, ou des affaires sociales, au niveau des sièges des groupes ainsi que des représentants des employeurs et des représentants syndicaux au niveau des branches. Les difficultés d'accès au terrain, sur lesquelles nous reviendrons, ne nous ont pas permis de réaliser l'ensemble des entretiens souhaités.

Les principes de base de notre travail de terrain relèvent d'une approche inductive, empirique et comparative. Le même protocole d'enquête a été appliqué dans les deux Régions. Il s'est décomposé

en trois étapes. Dans un premier temps, nous avons cherché à recueillir des informations sur les secteurs d'activité étudiés à partir d'une revue de littérature et d'une collecte de documents (textes de loi, conventions collectives, chartes nationales, *etc.*) qui régissent l'activité et l'emploi dans ces secteurs (voir les fiches sectorielles en annexe 3). Ces informations ont été complétées par des prises de contacts avec les délégués syndicaux des secteurs, avec des réseaux d'employeurs, et avec les Conseils généraux. Nous avons notamment cherché à identifier quelques entreprises susceptibles de faire un usage stratégique du RSA. Dans un second temps, nous sommes entrés en contact avec les entreprises ou établissements ciblés de manière à obtenir l'accord des responsables pour mener le travail de terrain. Il s'agissait de présenter l'objet de l'étude et le cadre dans lequel elle est réalisée, et de prévoir les modalités d'entretien avec les employeurs et les représentants du personnel de l'entreprise ou de l'établissement, en garantissant le respect des règles déontologiques de discrétion et d'anonymisation des données recueillies, tant pour les institutions que pour les personnes. Cette phase s'est avérée très délicate, de nombreuses entreprises refusant de nous recevoir. Dans un troisième temps, nous avons conduit nos entretiens semi-directifs enregistrés auprès d'employeurs et de représentants du personnel, selon des grilles d'entretien communes aux enquêteurs (ces grilles sont présentées dans l'annexe 1).

Les dimensions explorées au cours des entretiens ont été les suivantes : description des pratiques de gestion de la main d'œuvre, des outils et méthodes utilisés, informations des employeurs quant à la situation sociale des salariés, connaissance et représentations concernant le RSA et ses allocataires, motivations à utiliser le RSA, intégration éventuelle dans une stratégie de RSE. Afin de faire ressortir l'ensemble des usages éventuels du RSA par les employeurs, des questions ont également porté sur les contraintes que les employeurs identifient dans le cadre de leur gestion de la main d'œuvre, notamment leurs difficultés à recruter sur des emplois à temps partiel, à bas salaires et/ou à horaires atypiques et sur le constat éventuel d'un allègement de ces contraintes lié à la mise en œuvre du RSA.

1.5.2°) Un échantillon diversifié d'entreprises

Nos résultats s'appuient de manière centrale sur des entretiens menés auprès d'une quinzaine d'entreprises (présentées en annexe 2), réparties dans les quatre secteurs et les deux régions retenus.

Pour préserver l'anonymat des entreprises et des personnes rencontrées, nous avons utilisé des pseudonymes pour désigner les entreprises, pseudonymes faisant référence à leur activité (par exemple, *Resto presto* pour un *fast-food*) et qui sont repris tout au long de ce rapport. Pour simplifier notre présentation, nous utiliserons ici le terme « entreprise » de manière générique, pour désigner des réalités différentes d'un point de vue juridique (filiale, établissement, franchise, société autonome, *etc.*). De même, le terme « employeur » désignera nos interlocuteurs dans les entreprises, dont le point commun est d'être en charge de tout ou partie de la gestion de la main d'œuvre. Ainsi, nous avons rencontré une grande diversité de ces employeurs : certains d'entre eux sont des spécialistes, par exemples des responsables des ressources humaines (RRH), des responsables de l'emploi ou des affaires sociales au niveau d'un groupe ou d'un établissement, d'autres s'occupent aussi bien du personnel que d'autres décisions stratégiques, ce sont par exemple des gérants ou des responsables commerciaux d'établissements ou d'entreprises. Dans chacun des quatre secteurs étudiés, nous nous sommes efforcés d'enquêter auprès d'entreprises de taille et de structure juridique variées. Notre exigence était de procéder à des entretiens auprès des personnes en charge de la gestion de la main d'œuvre (les « employeurs »), du recrutement, et de manière plus spécifique encore auprès des personnes responsables des éventuelles politiques de l'entreprise à l'égard de publics susceptibles de relever du dispositif RSA – ces interlocuteurs peuvent se situer à des niveaux plus ou moins centralisés dans l'organigramme des entreprises. Face aux difficultés d'accès aux entreprises (voir *infra*), nous avons privilégié les entretiens avec les employeurs. Nous avons également cherché à rencontrer les représentants du personnel, mais cela n'a pas été vraiment possible, soit en raison d'une non représentation dans une large partie des entreprises, soit en raison du refus plus ou moins affirmé par les responsables interviewés. Les quelques représentants des salariés interrogés sont donc seulement des représentants syndicaux au niveau des fédérations ou confédérations.

Dans les secteurs retenus, nous avons ciblé des types d'activités divers, avec une attention particulière aux sous-secteurs où la concurrence par les prix est susceptible de conduire à une gestion de la main d'œuvre privilégiant la réduction des coûts (commerce *hard-discount*, restauration rapide, entreprises de nettoyage). Toutefois, la contrainte liée aux difficultés d'accès au terrain n'a pas permis d'équilibrer

le nombre d'entreprises par secteurs et par régions. L'homogénéité forte de nos résultats laisse cependant penser à un faible effet territorial sur les liens entre RSA et demande de travail dans le cadre de l'échantillon. Nous avons également cherché à enquêter auprès de quelques entreprises faisant un usage stratégique, mais la source des organisations syndicales s'est révélée inféconde pour nous orienter. Sur l'ensemble des fédérations CFDT et CGT en charge des secteurs d'activité choisis, que ce soit au niveau local (départemental ou régional), ou au niveau national, aucune n'a été en mesure de nous citer un cas précis où le RSA aurait été en cause dans la gestion de la main d'œuvre¹⁷. Du côté des employeurs, les organisations interprofessionnelles (Medef, CJD), lorsque nous avons réussi à les contacter, se sont révélées tout aussi incapables (et peut-être peu désireuses) de nous aiguiller, y compris concernant les entreprises engagées dans une démarche de responsabilité sociale ; des réseaux d'employeurs impliqués dans l'insertion (la Fondation agir contre l'exclusion, Face, et le Club régional des entreprises partenaires de l'insertion, Crepi), nous ont toutefois permis de cibler des entreprises investies sur le sujet et dans certains cas de prendre contact avec elles¹⁸. Nos contacts ont donc été surtout constitués par l'intermédiaire des Conseils généraux et Maisons de l'emploi grâce auxquels nous avons obtenu des listes d'entreprises ayant recruté des allocataires du RSA (une partie de ces listes était toutefois composée des recrutements contraints sur clause d'insertion dans les marchés publics). Notre échantillon d'entreprises, en particulier pour les petites, choisies en fonction de leur activité et de leur taille, a été complété en ayant recours à des annuaires d'entreprises. Au total, l'échantillon comprend donc à la fois des entreprises réputées avoir embauché des allocataires du RSA (ou des publics en insertion) via des contacts avec des intermédiaires de l'emploi, et des entreprises qui n'ont pas été ciblées pour cela. Notre méthode de construction de l'échantillon a donc privilégié des profils d'entreprises susceptibles de développer un usage stratégique du RSA, forme de biais assumé : cette enquête qualitative visant à éclairer en premier lieu ces éventuels usages stratégiques, le risque principal était de « passer à côté ». Nos investigations ont porté sur une quinzaine d'entreprises (Encadré 1)¹⁹.

Encadré 1 : Présentation des quinze entreprises de l'échantillon

L'échantillon d'entreprises est constitué de cinq entreprises du secteur distribution-grand commerce :

- *Habillement*, une franchise de prêt-à-porter, « établissement affilié » à une chaîne de discount vestimentaire, rattachée à une holding familiale en Lorraine (12 salariés) ;
- *Magasin bio*, qui regroupe deux magasins franciliens d'une chaîne de magasins spécialisés dans les produits biologiques (22 salariés) ;
- *Soft discount*, un supermarché francilien (140 salariés) d'un groupe de la grande distribution, dont la vocation est d'être un magasin de proximité concurrençant les *hard-discounters* ;
- *Hypermarché*, un hypermarché lorrain (près de 200 salariés) d'un groupe de la grande distribution ;
- *Hard-discount*, une direction régionale située en Lorraine (couvrant environ 8 départements) d'une grande enseigne de hard discount alimentaire (environ 1000 salariés au niveau de la DR : 850 sur 82 magasins, 150 en entrepôt et direction régionale).

L'échantillon comporte aussi cinq entreprises de l'hôtellerie-restauration (une en Lorraine, quatre en Ile de France) :

- *Bistrot parisien*, un petit restaurant familial géré bénévolement par le père, ancien chef cuisinier et comptant un apprenti et sept employés (dont les deux filles du gérant), situé en Ile de France ;
- *Self*, un établissement francilien d'une grande entreprise de Restauration rapide (37 salariés) ;
- *Resto presto*, une franchise gérant 6 restaurants d'une grande enseigne de restauration rapide (entre 200 et 250 salariés) située en Lorraine ;
- *Hôtel premier prix*, regroupant deux établissements parisiens (70 salariés) d'un grand groupe hôtelier, *Chaîne hôtelière* ;
- *Parc de loisirs*, un grand parc d'attraction francilien (15 000 salariés dont 12 500 permanents).

Trois entreprises du BTP ont également été enquêtées :

- *Bâti-rénov*, une entreprise autonome de moins de 30 salariés spécialisée dans la couverture, plomberie, chauffage et située en Ile de France ;

¹⁷ Pourtant, un conflit dans une entreprise de commerce de prêt-à-porter avait éclaté à Marseille spécifiquement sur l'effet d'éviction supposé de salariés au profit de bénéficiaires du RSA pour des raisons de coût. C'est nous-mêmes qui avons signalé ce cas, relaté dans la presse, au responsable fédéral de la CGT qui n'en avait pas eu écho.

¹⁸ Ces réseaux se sont avérés facilitateurs, mais jusqu'à un certain point : un réseau Face acceptait par exemple de nous recevoir en tant que réseau, mais des employeurs du réseau ayant recruté des allocataires du RSA ne souhaitaient pas que nous effectuions une monographie dans leur établissement.

¹⁹ On trouvera une présentation par fiches détaillées en annexe 2.

- *Gros œuvre*, une entreprise autonome de 15 salariés spécialisée dans le gros œuvre située en Lorraine ;
- *Travaux publics*, une direction de la région Est (1 500 salariés) de la branche Travaux Publics d'un grand groupe international de BTP.

Enfin, deux entreprises de nettoyage situées en Lorraine ont également fait l'objet de l'enquête :

- *Bureaunet*, une entreprise autonome de 15 à 20 salariés.
- *Net'indus*, un établissement de près 150 salariés (mais l'effectif est conjoncturellement bas, l'établissement a compté jusqu'à 450 salariés) d'une grande enseigne nationale de nettoyage appartenant elle-même à un groupe international de services aux entreprises.

Du côté syndical, des entretiens formels, sur la base d'une grille d'entretien, ont été menés auprès du secrétaire général adjoint de la fédération CGT des Ports et Dock (dont relève le secteur du nettoyage), d'un secrétaire fédéral de la fédération CFDT Construction-bois, du secrétaire confédéral CFDT en charge des questions d'insertion, d'exclusion et de pauvreté. Nos conclusions se nourrissent également des très nombreux contacts téléphoniques avec des employeurs, avec un grand nombre de responsables syndicaux à un niveau local et national, ou avec certaines organisations d'employeurs – Medef (auprès de la personne en charge de la question du RSA) ou de réseaux d'employeurs pour l'insertion. Du côté des institutions publiques, nous avons mené des premiers entretiens dans un Conseil général lorrain et dans un autre en Ile de France. Toutefois cette partie de l'enquête concerne le volet de la recherche prévu pour la fin juin 2012 et donnera lieu à une exploitation dans un prochain rapport.

1.5.3°) Des difficultés d'accès au terrain révélatrices

Un premier élément de diagnostic, qui constitue aussi une limite de la présente recherche, est la difficulté particulièrement marquée d'accès au terrain. Cette difficulté est en elle-même un élément de compréhension du rapport des employeurs et des représentants des salariés au dispositif RSA. Outre la difficulté habituelle à « rentrer » dans les entreprises dans le cadre d'une recherche, difficulté souvent surmontable, nous avons affaire dans la présente recherche à un désintérêt des employeurs pour ce dispositif qu'ils connaissent mal, voire à des réticences à en parler.

Cette méconnaissance ou ce désintérêt les conduisent à décliner plus qu'à l'accoutumée nos demandes d'entretien. Beaucoup d'employeurs contactés par téléphone ont refusé de nous accorder un entretien arguant pour la plupart qu'ils ne se sentaient « pas concernés par cette question », que cela ne les intéressait pas, ou que ne connaissant pas le RSA ils ne pouvaient « pas nous aider ». Dans certains cas, la réticence s'explique par une méfiance quant à notre recherche – certains se demandant si on ne serait pas en train de les accuser de « détourner le dispositif » à leur profit. Dans un cas où pourtant les premiers échanges avec la directrice paraissaient prometteurs et où nous augurons d'une mobilisation stratégique du RSA, le supérieur hiérarchique (franchisé) a refusé que nous procédions à une enquête dans son établissement. Si nous avons peu d'indices de l'existence d'usages stratégiques du RSA, ce cas est en tout cas révélateur de la grande difficulté qu'il y a à enquêter dans les entreprises qui développent un tel usage du dispositif et en recherchent les effets d'aubaine : ces entreprises ne souhaitent pas s'expliquer sur leurs pratiques.

Ce constat fait à l'égard des employeurs vaut également pour les organisations syndicales qui connaissent mal le dispositif et/ou n'y voient pas d'enjeu, ayant peu d'éléments d'information quant aux usages stratégiques qui peuvent être faits du dispositif – même si un représentant de la CFDT évoque « quelques retours oraux » imprécis (Encadré 2).

Encadré 2 : Pour les syndicats, le RSA « n'est pas un sujet » de discussion et les « remontées d'information » sont minces

Les réponses de plusieurs syndicalistes interviewés montrent bien le désintérêt syndical pour le sujet :

- « Écoutez, moi je peux pas vous répondre là-dessus, parce que c'est vrai que là-dessus [le RSA], j'ai pas d'informations qui remontent (...) [sur les clauses d'insertion] nos équipes ne reviennent pas avec des informations là-dessus (...) On a reçu récemment le rapport sur la situation économique et sociale de la branche, un rapport fait par les Fédérations employeurs chaque année, on a rien. Et puis nous même, c'est peut-être un tort mais on se penche pas vraiment sur ça » (Secrétaire de la Fédération construction-bois CFDT).

- « C'est juste que sur le RSA, je vous l'avais dit, au niveau de la fédération, ça fait pas partie, très clairement, des

« sujets qu'on débat quand on réunit les agents de propreté, c'est clair (...) Les salariés, quand on réunit les délégués, une vingtaine de délégués, de diverses entreprises et différentes régions, c'est surtout les aspects revendicatifs qui leur importe, et nous c'est vrai qu'on a pas eu de débat au niveau du RSA (...) Entre ce qui nous est remonté, nous, de nos délégués, aussi bien au niveau de l'entreprise qu'au niveau national, et puis ce que l'on débat en réalité, le RSA, c'est sûr, je vous le dit honnêtement ce n'est pas un sujet qu'ils veulent débattre. Peut-être que certains en entreprise ont eu l'occasion d'en discuter, mais honnêtement, ça m'étonnerait » (Secrétaire adjoint Fédération Ports et docks CGT).

De même, le secrétaire confédéral en charge du RSA à la CFDT fait état de « quelques retours oraux » d'informations quant à des usages stratégiques du RSA sans pouvoir préciser davantage son propos. Selon lui, « on n'a pas de remontées par les fédérations professionnelles (...) je n'ai pas de remontées spécifiques en chiffres ou en termes de ce qui se passe quoi ». Il parle tout au plus de « quelques retours oraux comme quoi y'a quelques employeurs qui disent 'non, non, non, je vais pas vous prendre à temps plein, vous pouvez vous faire compléter par le RSA activité'... mais là j'ai pas de chiffre pour étayer ça (...) ». Sans toutefois citer d'entreprises, il conclut : « est-ce que tous ou beaucoup utilisent l'argument 'vous pouvez vous compléter vos revenus avec le RSA' ? Y'en a... combien j'en sais rien ? ».

Ces organisations ne se sont pas montrées toujours enclines à nous consacrer du temps. La difficulté s'est faite ressentir au niveau des fédérations concernées par les secteurs d'activités retenus, mais encore davantage au niveau des délégués syndicaux. Dans les cas où il y en avait dans les entreprises enquêtées, ceux-ci ont décliné nos demandes – nous renvoyant aux instances confédérales (à l'union départementale de la confédération) jugées plus compétentes sur le sujet – ou ont simplement ignoré nos sollicitations. A l'évidence, le RSA ne constitue pas un enjeu syndical qui justifierait d'y accorder du temps dans l'agenda des responsables syndicaux, ne serait-ce que pour en parler à des chercheurs. On peut évoquer ici pour illustrer notre propos le déroulé de nos contacts avec la CGT. Les contacts avec les responsables de la fédération Grande distribution et de la fédération des Hôtels, cafés et restaurants (HCR) ont été pris relativement tôt, à la fin de l'année 2010. Après discussions téléphoniques au cours desquelles ces représentants nous ont affirmé ne rien savoir du RSA (dans ses usages possibles par les entreprises), nous avons tout de même convenu d'un rendez-vous pour que nous soient présentés les principaux enjeux des négociations dans ces deux branches. Malheureusement, le 21 juin, jour prévu pour l'entretien, nous n'avons pas pu rencontrer ces représentants qui étaient partis, sans même nous en informer, sur une action de terrain. De nouveaux contacts ont été initiés pour procéder à des entretiens. Seul le responsable de la branche Grande distribution a répondu à notre requête pour nous informer qu'il avait cédé son poste. Le nouveau responsable a été contacté par mail. Sa réponse nous est arrivée courant du mois d'octobre 2011 soit deux mois après notre relance. Dans ce mail, il s'est dit disposé à nous recevoir, mais pas avant le mois de décembre... Quant au responsable de la fédération HCR, il ne nous a jamais recontactés. Lorsque nous avons pu les rencontrer, les responsables syndicaux se sont livrés au même constat d'absence de préoccupation dans les fédérations et syndicats.

De toute évidence, donc, le RSA est un dispositif qui intéresse peu les entreprises. Dans les deux parties qui suivent, nous allons à partir du matériau de nos entretiens, explorer le contexte concurrentiel et les pratiques de gestion de la main d'œuvre des entreprises étudiées, qui expliquent l'intégration en leur sein d'une frange de travailleurs pauvres ou précaires, avant d'en venir à l'impact du RSA sur la demande de travail, exploré à partir des discours des employeurs quant à leurs connaissances du dispositif et des allocataires et quant à leur usage éventuel du dispositif.

2°) Concurrence, crise, et gestion de la main d'œuvre, les déterminants multiples de la précarité laborieuse dans les entreprises étudiées

Cette deuxième partie analyse les caractéristiques du secteur et des entreprises étudiés, qui apparaissent constituer des déterminants de la pauvreté laborieuse, de la présence d'un volant plus ou moins important de travailleurs précaires, diversement exposés à la pauvreté... et potentiellement éligibles au RSA activité.

Le premier déterminant renvoie au contexte de l'activité de ces entreprises : celles-ci appartiennent à des secteurs où la concurrence sur les prix est importante, et elles ont toutes été (sont encore ou sont de nouveau pour certaines) exposées à la crise économique depuis la récession de 2008-2009, crise qui a intensifié dans certains cas la concurrence sur les prix, ou a contribué à faire chuter les effectifs ou à

précariser la main d'œuvre. Le deuxième déterminant tient aux pratiques de gestion de la main d'œuvre propres aux entreprises et aux secteurs étudiés. Dans le commerce, l'hôtellerie-restauration et le nettoyage, ce sont d'abord le mélange de bas salaires, de temps partiel, d'horaires atypiques et de travail sous pression qui contribuent à fragiliser, parfois durablement, toute une gamme de salariés, plus ou moins étendue et plus ou moins précaires selon les secteurs ou les entreprises. Dans les entreprises du bâtiment et des travaux publics, où le travail est pénible mais où les CDI à temps complet prédominent, la précarité se concentre davantage sur les publics en insertion, des jeunes en alternance, et davantage encore des salariés recrutés en CDD sur les chantiers des marchés publics, dans le cadre des clauses d'insertion. Le troisième déterminant, enfin, tient au *turnover*, aux difficultés de recrutement et aux pratiques de recrutement qui en découlent. Compte tenu des conditions de travail et d'emploi, on rencontre dans les secteurs et entreprises étudiés toute une gamme d'emplois de mauvaise qualité, peu attractifs aux yeux des candidats à l'emploi et difficiles à tenir pour les salariés en poste. Par conséquent, nombre d'employeurs se plaignent de leurs difficultés à recruter et à conserver leurs salariés, ce qui les amène dans certains cas à tenter d'élargir leur recrutement du côté des intermédiaires de l'emploi et des publics en insertion. Au total, on identifie bien dans les entreprises étudiées des catégories de travailleurs précaires, que les employeurs eux-mêmes désignent comme des travailleurs précaires, ayant des revenus d'activité qui ne permettent pas toujours de faire vivre le ménage.

Ces déterminants seront ici examinés de manière inductive, en repartant des exemples fournis par les entreprises étudiées. Après un détour par la manière dont ces entreprises sont exposées à la concurrence et à la crise (1), nous examinerons les aspects de la gestion de la main d'œuvre qui favorisent la précarité laborieuse : bas salaire, temps partiel et flexibilité temporelle dans le nettoyage, le commerce et l'hôtellerie-restauration (2), et accueil de publics en insertion dans le bâtiment et les travaux publics (3). Enfin, nous verrons que les pratiques de recrutement des entreprises étudiées s'ouvrent souvent à des publics en insertion (4), si bien que dans ces entreprises, une frange plus ou moins étendue de travailleurs précaires est identifiée par les employeurs (5).

2.1°) Une concurrence sur les prix, une exposition différenciée à la crise

Les entreprises qui ont fait l'objet de notre enquête appartiennent toutes à des secteurs dans lesquels la concurrence sur les prix est relativement vive, et pèse sur les salaires. De fait, dans un grand nombre d'entreprises étudiées, ils sont fixés aux Smic ou à son voisinage, au niveau des minima conventionnels pour les différentes qualifications. Si certaines entreprises offrent bien des périphériques aux salaires (sous forme de primes, participation aux résultats de l'entreprise ou avantages offerts par un comité d'entreprise ou une association de gestion des œuvres sociales), ceux-ci sont souvent d'un faible montant pour les salariés les moins qualifiés ou les plus précaires, la diffusion de ces périphériques étant plutôt le fait de quelques grandes entreprises.

Dans l'ensemble, les entreprises et secteurs étudiés sont diversement exposés à cette concurrence et affectés par la crise économique qui a débuté en 2008-2009. Le contexte concurrentiel et de crise dans lequel elles s'inscrivent est de nature à peser sur les pratiques de gestion de la main d'œuvre, surtout dans les entreprises du nettoyage et du BTP dans lesquels la crise a eu tendance à exacerber la concurrence, mais aussi dans des entreprises du commerce et de l'hôtellerie-restauration dont la clientèle modifie sa façon de consommer ou restreint sa consommation.

2.1.1°) Une concurrence exacerbée par la crise dans le nettoyage et le BTP

Parmi les établissements enquêtés, ceux du nettoyage apparaissent les plus touchés par la crise, parce que le nettoyage apparaît comme l'un des services les moins stratégiques aux yeux des entreprises, qui peuvent lorsqu'elles ont des économies à faire, sacrifier prioritairement cette activité : « *dans une entreprise, quand vous allez couper dans un budget, c'est le nettoyage* » (Directrice, *BureauNet*).

Dans ce contexte où l'activité se raréfie, la concurrence s'intensifie entre les prestataires de nettoyage. Le partage implicite du marché entre les grandes entreprises qui privilégient les gros chantiers et les petites qui concentrent sur de plus petits chantiers est remis en cause, tandis que les artisans et les auto-entrepreneurs dont les frais de gestion sont moindres, parviennent à capter certains petits chantiers en cassant les prix. Ainsi, à *BureauNet*, la concurrence se traduit par une baisse des tarifs « *de près de 30%* »,

baisse dont le poids est reporté sur les salariées qui se voient imposer des cadences plus serrées. Leurs salaires, déjà au plancher, n'offrant aucune marge de baisse des coûts, la seule ressource est en effet de faire « *pression* » pour qu'elles réalisent les mêmes tâches en moins de temps, ce qui a pour conséquence une baisse de la qualité du service et une hausse des arrêts maladie (Encadré 1).

Encadré 1 : Casser les prix et accroître les cadences pour faire face à la crise et à la concurrence des « *charpagnates du nettoyage* » à *Bureaunet*

Bureaunet est une petite entreprise de nettoyage de bureau comptant 15 salariées agents d'entretien. Selon la dirigeante, qui a créé l'entreprise en 1999, ses clients sont surtout de petites entreprises (les plus grandes s'adressant à de grandes entreprises de nettoyage). Selon elle, « *la concurrence est rude, parce qu'il y a pas vraiment de compétences particulières pour faire ça* », et se joue sur les prix, mais aussi sur la qualité lorsque les prix sont au plus bas. La clientèle d'entreprises qui utilise régulièrement les services de *Bureaunet* est relativement stable, mais l'activité a été particulièrement affectée par la crise : « *Il y a quand même eu une diminution du portefeuille client : liquidation judiciaire, redressement, restructuration. J'essaye d'être souple avec mes clients, je les engage pas sur un contrat. C'est-à-dire que si financièrement ça va plus, je préfère partir tout de suite plutôt que de terminer avec une ardoise, ce qui nous est déjà beaucoup arrivé quand même. Et je dis toujours qu'on est vraiment au bout de la chaîne (...) nous. Dans une entreprise quand vous allez couper dans un budget, c'est le nettoyage. Vous allez pas couper dans le budget de l'informatique ou de la com. Nous on est vraiment bien, bien touchés* ».

Selon la dirigeante, depuis le début de la crise, l'entreprise aurait baissé ses tarifs de près de 30% et craindrait pour son avenir face à la concurrence de très petites entreprises, d'auto-entrepreneurs d'« *un ou deux agents* » qui ne paieraient ni « *frais de structure* » ni TVA, et qu'elle qualifie de « *charpagnates [bohémiens] du nettoyage* » car « *ils ont leur petite camionnette et ils zonent* ». Dans un contexte de concurrence exacerbée, les salaires et les coûts étant déjà serrés, la seule ressource est dans la productivité des salariés : la « *pression [est] de plus en plus forte* » sur les agents dont « *les cadences ont vraiment énormément augmenté* » ce qui se traduit par une baisse de qualité du travail, une « *lassitude* » et « *beaucoup d'arrêts maladie* ».

Les entreprises de plus grande taille ne sont pas toujours épargnées par l'exacerbation de la concurrence liée à la crise. Ainsi, les établissements d'un secteur géographique lorrain du nettoyage appartenant à un grand groupe de services aux entreprises, *Net'indus*, ont vu leur activité fondre. Non seulement la crise a pesé sur leur activité, mais l'absence de commercial pour ces deux établissements a pu aggraver la situation (Encadré 2).

Encadré 2 : Effondrement du chiffre d'affaire et des effectifs à *Net'indus*

Net'indus fait partie d'un grand groupe de services aux entreprises dont les activités sont le nettoyage (de chantier ou de bureaux), le multiservice (peinture, sols, petite plomberie, etc.) et des travaux spéciaux (en hauteur, à risque, etc.). Selon le responsable (chargé de clientèle) du secteur géographique lorrain de nettoyage industriel, le secteur est exposé à la concurrence d'autres groupes nationaux, mais aussi de PME qui parviennent à remporter de petits chantiers – il existe toutefois un relatif partage des tâches, les grandes entreprises ne s'intéressant guère à ces chantiers qu'elles laissent volontiers aux petites entreprises ou aux artisans. Selon ce responsable, l'activité a été très touchée par la crise, mais aussi semble-t-il par l'absence de commercial pour négocier les contrats. Les commerciaux en effet ont pour rôle de négocier les contrats sur lesquels ces établissements sont en concurrence avec d'autres appartenant à des groupes nationaux, mais aussi avec des PME à même de remporter de petits chantiers. Durant la crise, le chiffre d'affaire du secteur lorrain de nettoyage industriel *Net'indus* a chuté (« *on était à 450 000 euros de chiffre d'affaires, on est redescendu à 130 000* », tandis que les effectifs se comprimaient, de 430 à 132 salariés).

Dans le secteur du nettoyage, la concurrence autour des appels d'offre est encadrée par l'Annexe 7 de la convention collective des entreprises de propreté, visant à protéger les salariés en les maintenant sur le chantier objet de cet appel d'offre, quelle que soit l'entreprise qui le remporte. Cette annexe est vécue comme une contrainte dans les entreprises étudiées, comme le montre l'exemple de *Net'indus*, dont le responsable considère qu'elle risque non seulement de faire perdre des marchés, lorsqu'elle oblige à reprendre des salariés qui « *travaillent mal* », mais aussi de faire « *perdre de l'argent* » lorsque le coût de ces salariés (leur temps de travail) est supérieur aux prévisions de l'entreprise dans la réponse à l'appel d'offre (Encadré 3).

Encadré 3 : A *Net'indus*, l'annexe 7 fait perdre de l'argent... ou des marchés

A *Net'indus*, l'annexe 7 est longuement décrite par le responsable interrogé, sur le registre de la contrainte : « et ben on rame parce que si on prend un marché où, je sais pas moi, il y a 200 heures de boulot sur le chantier, on reprend obligatoirement les salariés. C'est la loi, ça s'appelle la loi annexe 7, c'est à dire que aucun salarié... s'il y a un salarié sur un site, il fait 4 ou 5 heures par jour sur ce site, il restera tout le temps sur ce site, quelle que soit l'entreprise de nettoyage qui rentre. Hein, c'est pour protéger le salarié, c'est à dire que le salarié, il peut être 20 ans sur le même site, mais en 20 ans il a changé dix, quinze fois de société de nettoyage. (...) Ben il est intégré par rapport à la loi annexe 7, (...) on est obligé de le garder, c'est la loi. (...) On peut pas le sortir. (...) [C'est dans] tous les contrats. »

Cette annexe apparaît lui poser un double problème. Le premier est que les salariés ainsi intégrés dans l'entreprise n'ont pas été recrutés par elle, et la crainte est grande que certains d'entre eux « travaillent mal », compromettant le renouvellement du marché. Ainsi, selon le responsable de *Net'indus* interviewé, « quand il y a un client qui dit 'ouais, ben j'arrête avec vous', ça arrive hein, dans toutes les sociétés parce que euh... le travail est mal fait (...) parce que le salarié travaille mal. Soit on fait des sanctions au niveau salarié, on la convoque... il suffit qu'elle soit syndiquée, ben on peut plus faire grand chose et voilà, on l'a sur le dos... Et le client dit 'je change, parce que vous êtes mauvais'. OK, ben (...) il change de société (...). Mais [ce] sera toujours mauvais, parce que le salarié est toujours là... Donc je leur dis : 'vous changez, mais vous gardez le salarié'. [Le client répond] 'les autres ils m'ont dit qu'ils pourraient l'enlever'. C'est pas sûr.... bien souvent c'est par sûr ! »

Le deuxième problème tient au volume horaire négocié pour le marché, qui peut-être différent de celui correspondant au temps de travail des salariés attachés à ce marché dans le cadre de l'annexe 7, ce qui risque de conduire l'entreprise, si elle ne parvient pas à placer ces salariés sur un autre chantier, à « perdre de l'argent ». Selon le responsable de *Net'indus* en effet, « quand on prend un marché (...) il y a 200 heures par mois qui sont prévues, par rapport à nous ce qu'on a proposé. Le client est d'accord, on signe. Ensuite on se retrouve avec l'annexe 7, ben il y a 250 heures. Ah ! 50 heures de trop ! Comment on fait ? (...) Donc là, on ne gagne plus d'argent. Pour gagner de l'argent qu'est-ce qu'il faut faire ? Ben on est obligé de réduire les heures (...), donc voilà, donc on réduit les heures, on fait des propositions. Les gens, ils ont tout à fait le droit de refuser, hein. D'accord. Donc ils refusent. Et là, comment on fait ? La seule chose c'est de les mettre sur un autre chantier où il y a un poste vacant, qui correspond à leurs heures, à leurs temps de travail. On les met sur un autre, et on embauche une autre personne avec moins d'heures. C'est ça la technique. Toutes les sociétés font ça. Toutes. Il n'y en a pas une qui ne le fait pas. C'est... ça fait partie du jeu des marchés... Et si ça ne marche pas, si on ne peut rien faire, si on ne peut pas déplacer l'agent, si elle travaille bien, ben... on ne peut pas la sanctionner elle travaille bien, et ben, on perd de l'argent pendant un an ! »

Les entreprises du secteur du bâtiment-travaux publics BTP sont également touchées par la crise économique. Cette dernière, comme dans le cas du secteur du nettoyage, renforce la concurrence et pèse sur les prix. Ainsi, le gérant de l'entreprise de rénovation *Bâti-rénov* se dit davantage confronté à la concurrence d'entreprises qui « cassent les prix », et joue sur la bonne réputation de son entreprise familiale pour maintenir son activité. De leur côté, *Gros œuvre* et *Travaux publics* ont baissé leurs prix pour limiter les effets de la crise sur leur niveau d'activité. Ces entreprises n'ont pas eu à licencier de salariés, car en période de moindre activité, elles limitent leur recours à la sous-traitance et à l'intérim (Encadré 4).

Encadré 4 : Dans le BTP, la crise exacerbe la concurrence, fait pression sur les prix, et limite le recours à l'externalisation et à l'intérim

Bâti-rénov est une petite entreprise de rénovation (couverture, plomberie, chauffage) située en banlieue parisienne et créée à la fin des années 1950. Selon le gérant interviewé, qui a repris l'entreprise lorsque le patron est parti à la retraite, l'essentiel de son chiffre d'affaires (entre 70 et 80%) relève du marché privé (celui des particuliers), les marchés publics en représentant une moindre part (« avec les communes environnantes [mairies et département] c'est entre 20 et 30% »). S'il ne se plaint pas de la crise, le gérant estime être confronté à la concurrence de petites entreprises qui peuvent « casser les prix » en ne faisant pas entrer leurs frais généraux dans des chantiers de fin d'année lorsqu'elles ont « fait leur chiffre » sur les premiers mois, ou bien en recourant au travail au noir ou en s'émancipant des normes de sécurité (celle des échafaudages notamment).

Gros œuvre est une petite entreprise de gros œuvre, créée en 2000 et comptant 15 salariés, un effectif en hausse. D'après le gérant, les chantiers publics représentent 70% de l'activité, le reste étant constitué de chantiers privés (20%) et de particuliers (10%) ; le chiffre d'affaires avoisine 2,5 millions d'euros. L'entreprise, située dans un secteur assez concurrentiel, a été touchée par la crise qui a pesé sur le niveau des prix plus que de l'activité. L'effet sur l'emploi a quant à lui été reporté sur les sous-traitants, auxquels l'entreprise recourt de manière importante dans une logique d'absorption des variations d'activité.

Travaux publics est une direction régionale de la branche travaux publics d'un grand groupe européen de BTP. La branche régionale compte près de 1500 salariés pour un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros. Les six établissements de la branche ont été touchés par la crise, qui a pesé sur leur activité et surtout sur leurs prix (« on a fait des chantiers à moindre coût, donc on a fait moins de marges dessus et on a des finances qui ont beaucoup souffert »). Si l'entreprise a conservé ses effectifs, c'est en diminuant le volume de l'intérim. Les intérimaires restent toutefois présents, « près de 99 (...) à temps plein » en 2010, « une petite année » en raison de la crise économique qui a fait de l'intérim la variable d'ajustement afin d'éviter chômage partiel et licenciements économiques.

Si les entreprises des secteurs du nettoyage et du BTP notent une exacerbation de la concurrence liée à la crise, les effets de cette dernière apparaissent moins marqués et plus différenciés dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration et du commerce.

2.1.2°) HCR et commerce : une crise atténuée dans les enseignes bon marché mais sensible ailleurs

Les entreprises étudiées dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration et du commerce apparaissent dans l'ensemble moins touchées par la crise que dans le nettoyage ou le BTP. Dans ces secteurs, la concurrence prend place dans un marché segmenté, où l'offre des entreprises répond à la demande spécifique d'une clientèle. Certains segments, notamment ceux des biens alimentaires ou des services bon marché, s'avèrent moins sensibles à la crise que ceux qui correspondent à des biens et service dont il est plus facile de se priver, comme les loisirs.

Ainsi, les entreprises étudiées dans la restauration rapide et la grande distribution apparaissent relativement épargnées. Elles répondent à des besoins alimentaire et à des dépenses (quasi-) incompressibles, et pratiquent des prix bas, accessibles aux catégories populaires, et/ou répondent à une demande spécifique (rayon alimentaire halal, produits biologiques). La situation géographique de l'entreprise joue manifestement un rôle : l'existence d'une demande locale pour les biens ou services vendus, mais aussi la dynamique économique de la zone d'installation sont des facteurs protecteurs. Ainsi, parmi les entreprises qui se disent relativement épargnées par la crise, deux restaurants (le *fast-food Resto presto 1* et le *self-service Self*) se sont installés récemment dans des zones d'activité en croissance, et deux magasins répondent à une demande spécifique (*Soft discount* et *Magasin bio*) (Encadré 5).

Encadré 5 : Une crise dont « on ne souffre pas » ou peu dans la restauration rapide et la grande distribution

Self est un restaurant de restauration rapide (*self-service*) situé à côté d'un hypermarché, dans un centre commercial ; il compte 37 salariés pour 240 à 260 couverts. Selon l'adjointe de direction en charge des RH, l'établissement qui a ouvert ses portes depuis moins d'un an (novembre 2010) au moment de l'entretien ne semble pas affecté par la crise amorcée avant son ouverture (« on est largement, euh, dans nos objectifs ») en raison de sa situation dans une zone d'activité en pleine expansion de la grande banlieue parisienne. De fait, bien que le restaurant peine à recruter et stabiliser sa main d'œuvre, son effectif est stable depuis sa création.

Resto presto 1 fait partie de la chaîne de restauration rapide (*fast food*), *Resto presto 1* est un franchisé qui gère 6 établissements lorrains situés en zone urbaine et périurbaine. Dans ces établissements, la crise n'est apparemment pas ressentie (« nous on ne souffre pas »), et si la concurrence d'autres *fast-food* existe bien, cela « se passe bien » : « on est premier en termes de parts de marché de la restauration rapide sur [la ville] ».

Soft discount est un supermarché de proximité appartenant à un grand groupe, qui est en concurrence avec les *hard-discounters* dans un quartier en difficulté de la banlieue parisienne où la population musulmane est très représentée (le magasin offre donc des produits halal). L'établissement a été créé en 2007. En dépit de la crise ressentie en 2009, le magasin, qui comptait à l'ouverture une centaine de salariés, est en forte croissance (« le magasin je pense a répondu à une demande ») et en compte aujourd'hui 140.

Hard discount est une enseigne de la grande distribution (*hard-discounter*) présente sur l'ensemble du territoire national à travers environ 1 400 points de vente répartis sur 25 directions régionales. La direction régionale qui a fait l'objet de l'enquête couvre huit départements et 82 magasins, concernant ainsi environ 1000 salariés, dont 850 exercent leur activité au sein des magasins et 150 au sein de l'entrepôt et des services administratifs. Si le responsable interrogé n'a pas souhaité répondre aux questions relatives au chiffre d'affaires ou aux effets de la crise de crainte de divulguer des informations jugées confidentielles, il a toutefois indiqué qu'il est dans « un secteur où on a toujours besoin de manger ». Cependant, dans le contexte de crise, l'entreprise s'est engagée dans une politique de « rafraîchissement » des magasins et une stratégie de repositionnement vers un « meilleur rapport

qualité/prix » de façon à toucher une nouvelle clientèle pas forcément attirée par les prix les moins élevés.

Magasin *bio* comprend deux supérettes de produits « biologiques » situées en banlieue parisienne, l'une dans un centre-ville (créée en 2008) et l'autre dans une zone d'activité (créée en 2010). D'après le gérant interrogé, ces magasins répondent à une demande croissante de produits biologiques et sont peu exposés à la crise (les effectifs des magasins ont continuellement augmenté). Celui du centre-ville apparaît toutefois plus exposé à la concurrence et à la crise que celui situé dans la zone d'activité, où le magasin est le seul à proposer ces produits et draine une clientèle à plusieurs dizaines de km à la ronde.

Si les entreprises enquêtées dans la restauration rapide et la grande distribution n'apparaissent pas très exposées à la crise, celles qui sont positionnées dans d'autres segments de l'hôtellerie-restauration ont été plus touchées, avec des effets sur l'emploi. Ainsi, le petit restaurant *Bistrot parisien* dont l'activité est devenue incertaine s'efforce de « réduire les charges », tandis que les hôtels de *Parc de loisirs* et de *Hôtel premier prix*, qui ont vu leur fréquentation diminuer, réduisent leur recours aux travailleurs flexibles comme les intermittents du spectacle ou les salariés en CDD (Encadré 6).

Encadré 6 : Une crise qui pèse sur l'activité et l'emploi à *Bistrot parisien*, *Parc de loisir* et *Hôtel premier prix*

Bistrot parisien est un petit restaurant familial de sept salariés, situé en banlieue parisienne et répertorié dans des guides réputés, dont la clientèle est principalement une clientèle d'affaires, du moins le midi (carte à 50 € environ). Le restaurant n'a pas de concurrents directs, d'après la directrice commerciale interrogée, au moment de l'entretien, il connaît des difficultés économiques liées à la crise : il est « en plein dedans » car depuis 2008-2009, son activité est « fluctuante, plus du tout prévisible ». En attendant la reprise, le restaurant « réduit les charges » et cherche à attirer la clientèle sur internet en recourant aux sites de réservation en ligne et en créant son propre site : « on essaye de bouger, on a créé un site internet ». Malgré cela, affirme l'interlocutrice, « on sent que le malaise est très fort ».

Parc de loisir est une entreprise de tourisme de loisirs comptant 15 000 salariés sur plus de 500 métiers, dont les principaux sont ceux de l'hôtellerie, du tourisme, et de la restauration. Selon le responsable RH interrogé, « le secteur du tourisme est très concurrentiel » et si le parc d'attraction n'est pas lui-même très concurrencé, la concurrence pèse « sur chacun de nos segments : l'hôtellerie, la restauration, (...) toute activité de loisir est potentiellement en concurrence avec nous ». Selon le DRH, la crise a touché différemment ces différents segments. La fréquentation du parc d'attraction aurait été « maintenue », parce que le budget loisir serait « un des budgets sur lequel on va rogner en dernier parce qu'il concerne le bien-être de la famille... en même temps, il faut pouvoir s'occuper du bien-être de la famille ! Donc en période de crise, on est comme tout le monde : frappé, pas plus... mais on a maintenu notre fréquentation... ». Quant au segment de l'hôtellerie-restauration, il n'a pas été épargné, la crise ayant entraîné une « répartition différente » de la clientèle, qui compterait désormais « plus de franciliens, moins d'européens », alors que ces derniers sont les premiers utilisateurs des hôtels et restaurants du parc. Cependant, le recours habituel de *Parc de loisirs* à un important volant de travailleurs flexibles (étudiants, intermittents du spectacle, etc.) afin de s'adapter aux variations et à la saisonnalité de l'activité, couplé à un moindre recrutement, aurait permis à l'entreprise d'absorber la crise et d'éviter d'entrer dans « une logique de contraction de l'emploi ».

Hôtel premier prix rassemble deux hôtels de marques économiques d'un groupe hôtelier de dimension internationale, *Chaîne hôtelière*. Selon la DRH interrogée, la crise a eu un effet sur le taux d'occupation des chambres (passé de 92% avant 2009 à 89% en moyenne au moment de l'entretien) ainsi que sur l'emploi : si les CDI n'ont pas été affectés, le recours aux CDD saisonniers a diminué.

En définitive, les entreprises étudiées ont été très diversement marquées par la crise : elles l'ont été fortement dans le nettoyage et (dans une moindre mesure) dans le BTP où la concurrence sur les prix s'est renforcée, et de manière plus atténuée dans l'hôtellerie-restauration et le commerce. Dans les entreprises affectées par la crise, l'emploi a été touché, soit directement par des réductions d'effectifs (notamment par un moindre recours aux salariés en CDD), soit indirectement par un moindre recours à l'intérim ou à l'externalisation. La crise a également pesé sur les conditions de travail qui se sont dégradées pour certaines catégories de salariés sur lesquels la pression s'est accrue.

2.2°) Bas salaires, temps partiel et horaires atypiques se conjuguent dans le nettoyage, le commerce et l'hôtellerie-restauration

Dans trois des secteurs étudiés, le nettoyage, le commerce et l'hôtellerie-restauration, la précarité laborieuse se caractérise par des combinaisons diverses, mêlant rémunération au salaire minimum, emploi à temps partiel, horaires atypiques et travail sous pression. On observe ainsi dans pratiquement

toutes les entreprises étudiées un volant de salariés flexibles, à temps partiels et rémunérés au Smic ou au voisinage du Smic, exposés du même coup aux bas salaires et à la pauvreté laborieuse. Pour satisfaire leurs besoins de flexibilité, les entreprises étudiées recourent par ailleurs massivement aux horaires atypiques (soirées, nuits, *week-ends*, etc.) et à la polyvalence ; elles exigent de plus souvent de leurs salariés en contact avec les clients un travail rapide et de qualité. Ces conditions de travail mettent donc les salariés sous tension, en les exposant à une précarité de leurs conditions de vie (difficultés à concilier vie familiale-vie professionnelle) et de leurs conditions de travail (il leur faut « *tenir le coup* » au travail).

2.2.1°) Un volant de salariés flexibles, à temps partiel et au (voisinage du) Smic

Dans toutes les entreprises étudiées dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration, du commerce et du nettoyage, on observe qu'une frange importante des salariés est au Smic ou au minimum conventionnel et/ou à temps partiel, et connaît des conditions d'emploi qui exposent aux bas (voire aux très bas) salaires. Par conséquent, une partie de ces salariés, suivant le niveau de ressources des ménages auxquels ils appartiennent, peut relever de la « pauvreté laborieuse ».

Les entreprises du secteur du nettoyage, compte tenu de l'intensité du recours à des temps partiel très courts rémunérés au niveau du Smic, ont la frange la plus importante de travailleurs, essentiellement des femmes et/ou des immigré/es, à très bas salaires. La majeure partie des salarié/es des deux entreprises de ce secteur qui ont fait l'objet de notre enquête est rémunérée au minimum conventionnel et embauchée à temps partiel, parfois pour des durées hebdomadaires de travail très courtes. Par conséquent, les salaires que ces salariés reçoivent en fin de mois sont fréquemment de très petits salaires qui ne permettent pas de « *réussir à bien vivre* » et doivent être, de l'avis des employeurs interrogés, complétés par d'autres revenus d'activité ou de transfert (Encadré 7).

Encadré 7 : Temps partiels courts et minimum conventionnel, les très petits salaires des salarié/es du nettoyage

Bureaunet emploie 15 salariées (sans compter celles intégrées dans le cadre des chantiers de l'annexe 7), rémunérées au minimum conventionnel et presque toutes en CDI à temps partiel (deux seulement sont à temps complet). Leurs durées de travail contractuelles peuvent être très courtes, la responsable interrogée citant par exemple des contrats de 1 à 20 heures par semaine, de 50 heures par mois, etc. Ces salariées reçoivent donc de petits, voire de très petits salaires à la fin du mois, salaires auxquels ne s'ajoutent aucun des avantages (tickets restaurants par exemple) offerts dans de plus grandes entreprises de nettoyage, si bien qu'en contrepartie, la responsable cherche à les motiver par des facilités d'organisation des plannings : « *parce qu'on gère directement de l'humain, et de l'humain allez le motiver quand vous lui faites un chèque de 390 euros à la fin du mois, faut peut-être pas rigoler non plus... donc si on n'est pas trop con, on est obligé d'être très souple au niveau du management. Moi quand je fais les chèques de paye, je me dis c'est pas vrai quoi ! J'ai pour ainsi dire aucun chèque de paye qui dépassera les 1100 euros* ».

Net'indus compte 132 salariés, « *agents de service* » pour la plupart. Ce sont presque toujours des femmes (« 90% »), de plus de 40 ans, en CDI (« 95% », en dehors des vacances où des CDD sont recrutés) et à temps partiel (« 90% »). Seuls 4 à 5 agents de service d'une gare sont à temps plein (« *là, ça demande du temps et puis du monde, ça travaille la nuit, le jour* »). Pour les autres, les durées de travail sont très faibles : « *c'est très court, ça peut être du 4 heures par semaine, ça peut être du une heure* ». Ces salariées sont pour la plupart rémunérées au minimum conventionnel (qui se situe « *au dessus du Smic* ») et bénéficient de primes conventionnelles de faibles montants (prime de transports, de panier) dont sont souvent exclus les salariés à temps partiel très courts ; les primes de performance (de responsabilité, de productivité) sont quant à elles plutôt réservées au personnel d'encadrement. Le comité d'entreprise offre des avantages sociaux (chèques cadeau, etc.). Toutefois, les salariés ne bénéficient pas des mêmes conditions, notamment en raison de l'annexe 7 : les salariés repris suite à un marché conservent leurs avantages antérieurs (ce que déplore le responsable interrogé). A *Net'indus* comme à *Bureaunet*, les salariés gagnent souvent de très petits salaires, qu'ils améliorent en acceptant des heures complémentaires, parfois au pied levé, en travaillant pour un autre employeur... ou en percevant des aides sociales : « *ce n'est pas grâce à nous qu'ils vont réussir à bien vivre, ça c'est sûr ; mais ils font obligatoirement quelque chose à côté, ou ils ont des compléments de la CAF ou je ne sais quoi* ».

Cette exposition des travailleurs du nettoyage à la pauvreté laborieuse s'explique en partie par la concurrence sur les prix, exacerbée par la crise économique dans ce secteur demandeur de salariés acceptant une très grande flexibilité temporelle. Dans ce contexte, les bas salaires et le temps partiels, qui permettent de bénéficier d'exonérations de cotisations, sont vus par les responsables interrogés

comme des avantages dont ils ne pourraient se passer. Selon la directrice de *Bureauet* par exemple, « *il ne faut pas se le cacher, le temps partiel bénéficie d'abattement de charges beaucoup plus intéressants que sur un temps plein, ça aussi ça compte* ». D'autres caractéristiques du secteur peuvent également jouer, ces responsables évoquant en particulier les contraintes liées à l'annexe 7 : devoir conserver les salariés des chantiers remportés dans le cadre d'appels d'offres alimenterait le multi-salariat, et inciterait les employeurs à refuser de leur donner des heures de travail sur d'autres chantiers, pour éviter d'avoir à les garder en cas de perte du chantier initial (Encadré 8).

Encadré 8 : Dans le nettoyage, les temps (très) partiels et le multi-salariat alimentés par l'annexe 7

A *Bureauet*, l'annexe 7 de la convention collective du nettoyage contribuerait à justifier le recours à des emplois à temps partiel plutôt qu'à temps complet et à considérer les salarié/es intégrées dans le cadre de cette annexe comme ne faisant pas partie du « noyau dur » de l'entreprise, leur intégration étant suspendue au renouvellement de l'appel d'offre. Ce sont donc des salarié/es destinées à changer d'employeur au fil des chantiers, et que l'entreprise s'efforce de ne pas trop faire travailler, privilégiant celles dont l'intégration n'est pas soumise à l'aléa des appels d'offre : « *Parce qu'on n'a pas suffisamment de chantiers et qu'on est tenu par une convention collective et cette fichue annexe 7 : c'est-à-dire que quand je récupère un chantier, je récupère le personnel avec. Donc nous, ce qu'on essaye tous de faire dans notre partie, c'est de pas les charger trop en heures, comme ça, entre guillemets, elle part avec le chantier, mais elle part pas avec vos informations, voilà c'est tout bête. [Par exemple, dans un organisme], ils vont avoir 4 agents (...), ils auront changé, je sais pas, 7 fois de boîtes de nettoyage [en 20 ans], mais jamais d'agents. (...) Voilà, j'ai [mes 15 agents] et celles que je récupère à droite à gauche. Et les 15, c'est mon noyau dur. C'est avec elles que je travaille le plus. Les autres, elles savent qu'elles sont là pour trois ans, le temps d'un marché* ».

De la même manière, le responsable de *Net'indus* insiste sur la rotation du personnel liée à cette annexe 7 et sur son poids dans les arbitrages en matière de temps de travail. Les salarié/es concerné/es par cette annexe, subiraient non seulement des changements d'employeurs au fil des appels d'offre mais aussi par des transitions vers des situations multi-employeurs lorsqu'un chantier perdu ne représente qu'une petite partie de leur temps de travail. « *Enfin, nous on change de personnel quand on prend un nouveau chantier... [Et avec la perte d'un chantier], on perd notre personnel. Soit on le perd, soit on le garde, c'est aussi un choix de notre part : c'est à dire qu'on peut avoir une personne qui a fait quatre heures par jour sur ce site, et il a fait deux heures en plus le soir sur un autre site. Donc des fois, on ne le perd que partiellement : on le perd le matin, mais on le garde le soir, vous voyez ? Et par contre, il faut que ça corresponde à 30 % de son temps de travail. C'est à dire que si le matin elle fait deux heures, et le soir elle fait quatre heures, et que le chantier du matin elle le perd, là on est obligé de la garder parce que ça correspond pas à 30 % : il y a 50 %.* »

Dans l'hôtellerie-restauration et le commerce, les conditions d'emploi et de rémunération sont souvent plus favorables que dans le secteur du nettoyage, les temps partiels très courts (lorsqu'ils existent) étant réservés à une plus petite frange de salariés, et les temps complets un peu plus fréquents. Le volant de travailleurs/ses à temps partiel et au Smic ou au voisinage du Smic y est donc de dimension plus ou moins importante.

Dans certaines entreprises, les temps partiels apparaissent généralisés, comme à *Resto presto 1*, où presque tous les salariés sont en CDI à temps partiel (sauf les directeurs et « *managers* », qui sont à temps plein), ou encore à *Hard discount* où les employés de service sont tous à temps partiel de 28 heures, en CDD ou en CDI. Dans d'autres entreprises, les temps partiels sont en revanche minoritaires. Ils sont même l'exception à *Magasin bio*, où l'on ne recrute en principe qu'à temps complet (conformément au volet social de la charte de l'entreprise), et où les temps partiels ne répondent qu'à des demandes de salariés, ayant par exemple une double activité (ainsi, une salariée a demandé à passer à temps partiel car elle est par ailleurs naturopathe). En dehors de cette entreprise qui se singularise par des emplois à temps plein et rémunérés sensiblement (+10%) au dessus du Smic, toutes les autres recourent au temps partiel pour répondre à leurs besoins de flexibilité temporelle. Les travailleurs concernés sont alors rémunérés au voisinage du Smic et bien souvent concentrés sur des postes précis : les « *équipiers polyvalents* » à 25-30 heures, qui représentent le gros de la main d'œuvre à *Resto presto 1*, quelques « *équipiers polyvalents* » et les salariées du service petit déjeuner à *Hôtel premier prix*, les « *hôtesse de caisse* » à temps partiel de 30 heures hebdomadaires à *Soft discount*, les « *employés de service* » à *Hard discount*, etc. Sur ces postes, ce sont en priorité des salariés réputés désireux de travailler à temps partiel, comme les étudiants ou les « *mères de familles* », qui sont recrutés (Encadré 9).

Encadré 9 : « Équipiers polyvalents », employé/es de service et caissier/es, des temps partiels souvent occupés par des étudiants et des « mères de famille »

Hard Discount est une direction régionale de grande distribution qui couvre 82 magasins et emploie 1 000 salariés. L'entreprise recourt massivement au temps partiel et à la polyvalence, les employé/es de services étant tous en contrat de 28 heures hebdomadaires. Ces salarié/es sont au voisinage du Smic, quoi qu'en dise le responsable régional (« 28 heures ici c'est comme 35h ailleurs, ils gagnent 1160 brut mensuel ». A ces temps partiels de 28 heures s'ajoutent des temps partiels très courts, d'une durée comprise entre 7 et 14 heures, généralement occupés par des étudiants en CDI.

A *Soft Discount*, un supermarché de banlieue parisienne, la plupart des 140 salariés est en CDI (une vingtaine est en CDD) et à temps plein. Les salarié/es à temps partiels, une quarantaine de contrat de 30 heures hebdomadaires, sont concentré/es en caisse. D'après le responsable du magasin, il n'y aurait pas de salariés au Smic (« déjà on est au dessus du Smic, quand on embauche... pour tout le monde, même les hôtesse de caisse, on est légèrement au dessus du Smic ») mais il concède que 40% des salariés environ, et notamment ces caissières, seraient au voisinage du Smic.

Hypermarché est un magasin (petit hypermarché) d'un grand groupe situé dans une ville de Lorraine. Selon la DRH interrogée, 193 salariés, y travaillent. Ce sont majoritairement des femmes (67%), en CDI ; 14 salariés sont en CDD en moyenne sur l'année, essentiellement pendant les congés et les surcroits d'activité. Le magasin recourt à un volant important de salariés à temps partiel qui représente 50% des emplois, principalement en caisse et pour une main-d'œuvre étudiante (« j'ai 70% de la ligne de caisse qui est étudiante »). Ces étudiants travaillent sur des contrats qui peuvent être très courts (10 heures par semaine, par exemple) et répondent aux besoins de flexibilité de l'entreprise. Les autres salariés des caisses sont selon la DRH des « mères de famille » désireuses de travailler à temps partiel, en contrat d'une trentaine d'heures par semaine.

Le *fast-food Resto presto 1* emploie entre 200 et 250 salariés répartis entre les 6 établissements lorrains du franchisé. Selon la responsable en charge de la gestion des ressources humaines, presque tous travaillent en CDI à temps partiel (sauf les directeurs et « managers », qui sont à temps plein) et au Smic. Ces salariés sont pour la plupart des « équipiers polyvalents », « à 80% des étudiants », très concentrés dans les deux restaurants du centre-ville et moins dans ceux de la périphérie (les *drive-through* où les clients commandent en voiture), ces derniers n'étant pas bien desservis par les transports en communs. Les contrats de travail de ces 80% de salariés étudiants sont de 20 heures sur 5 jours.

A *Self*, les 37 salariés sont tous en CDI et pour la plupart à temps complet. Toutefois, l'entreprise mobilise un volant important de temps partiels réservés, d'après l'adjointe aux ressources humaines, à ceux qui en font la demande, principalement des étudiants souhaitant travailler en soirée, le week-end ou pendant les vacances, et dont les horaires de travail seraient complémentaires à ceux des autres salariés.

Certains emplois à temps partiel sont externalisés, comme c'est le cas à *Hôtel premier prix* qui fait appel à un important volant (une cinquantaine) de femmes de chambre en sous-traitance, qui travaillent à l'hôtel au Smic, à temps (très) partiels et selon des horaires atypiques. C'est d'ailleurs en raison de cette externalisation que la mobilisation du temps partiel apparaît minoritaire dans cet hôtel : sans elle, la majeure partie des emplois serait à temps partiel (Encadré 10).

Encadré 10 : L'externalisation du ménage à une société employant des femmes de chambre à temps partiel (*Hôtel premier prix*)

Hôtel premier prix rassemble deux établissements d'un même groupe hôtelier, situés côte à côte en bordure de Paris, et visant une clientèle « jeune et ouvrière » pour l'un et « ouvrière, (...) VRP et (...) groupes » pour l'autre. Selon la DRH de ces établissements, 70 salariés travaillent sur le site (dont une moitié d'hommes). La plupart de ces salariés sont à temps plein, sauf ceux du service petit déjeuner qui ne travaillent que le matin et deux « équipières polyvalentes » dans les étages dont le contrat est de 110 heures par mois. Des CDD sont recrutés en remplacement de salariés absents (en formation par exemple) et surtout en période de forte activité (saison estivale notamment) : au moment de l'enquête une salariée en CDD a un contrat de 78 heures par mois. Dans ces hôtels bon marché, une majorité (60%) des 70 salariés, notamment les « équipiers polyvalents » qui font le ménage dans les parties communes et ceux qui font le service petit déjeuner, est au Smic hôtelier (auquel s'ajoutent des primes exceptionnelles et quelques avantages offerts par le Comité d'entreprise), sans compter la cinquantaine de femmes de chambre qui travaillent pour une entreprise sous-traitante. Souvent jeunes, étrangères et immigrées, elles sont au Smic et « toutes à temps partiel, mis à part la gouvernante générale de la société extérieure ou ses assistantes », avec une activité variable « en fonction de [celle] de l'hôtel ». L'hôtel externalise en effet le ménage des chambres, une pratique qui serait « spécifique aux gros porteurs parisiens, aux gros hôtels autour du périph, parce qu'il y a beaucoup de chambres (...) parce qu'on va dire que c'est plus simple de gérer cette... cette population ». Ces femmes de chambre en sous-traitance relèvent de la convention collective des entreprises de

propreté et de l'annexe 7 : si une autre société prend le marché, elles continuent à travailler à *Hôtel premier prix*, de sorte que certaines y travaillent depuis plus de dix ans.

En matière de rémunération, il convient de noter que dans les secteurs de l'hôtellerie restauration et du commerce, la situation des salariés est très diverse, parfois un peu plus favorable que dans le secteur du nettoyage. D'une part les minima de branche sont un peu supérieurs au Smic (avec la spécificité du Smic hôtelier qui prévoit des avantages en nature), et d'autre part certaines entreprises enquêtées (appartenant à de grands groupes) proposent à leurs salariés des avantages périphériques plus étendus, comme c'est le cas à *Soft discount* et à *Hypermarché* (Encadré 11). Toutefois, ces avantages bénéficient surtout au personnel d'encadrement, et les salariés à temps partiel et/ou précaires n'en perçoivent que de très faibles montants.

Encadré 11 : Un système de rémunérations faisant une place aux périphériques dans certains groupes

A *Hypermarché*, les rémunérations apparaissent relativement attractives, car le groupe offre une rémunération fixe un peu supérieure au Smic, même pour les postes les moins qualifiés, rémunération assortie d'une part variable comprenant une prime liée aux résultats du magasin, une prime liée aux performances individuelles et la participation.

De même, à *Soft Discount*, le directeur du magasin insiste sur les avantages, notamment salariaux, dont bénéficierait la main d'œuvre. La stabilisation des effectifs tiendrait aux « valeurs [du groupe] (...) notamment le partage : partage de l'avoir [actionnariat salarié], du pouvoir et du savoir [formation] », de nature à favoriser la fidélisation des salariés. D'après lui, non seulement il n'y aurait pas de salariés au Smic (« déjà on est au dessus du Smic, quand on embauche... pour tout le monde, même les hôtesses de caisse, on est légèrement au dessus du Smic ») mais ces salariés bénéficieraient tous de rémunérations périphériques aux salaires.

Dans les secteurs du nettoyage, de l'hôtellerie-restauration et du commerce, il existe donc une frange, plus ou moins étendue, de salariés exposés aux bas salaires, voire aux très bas salaires, et partant au risque de pauvreté laborieuse. Ces mêmes salariés connaissent des conditions de travail souvent difficiles, qui contribuent à les précariser davantage.

2.2.2°) Horaires flexibles et travail sous tension

Outre l'existence d'un volant de main d'œuvre plus ou moins étendu, travaillant pour de faibles salaires mensuels, une caractéristique commune des secteurs du nettoyage, du commerce et de l'hôtellerie-restauration tient aux conditions de travail, qui combinent fréquemment horaires atypiques et travail sous pression, mais avec des intensités variables.

Ici encore, ce sont les salarié/es du nettoyage qui apparaissent les plus exposé/es aux horaires émiétés, à une valse des petites durées de travail effectuées dans des lieux différents (deux heures ici, une heure là), de manière planifiée ou sur sollicitation de dernière minute, et sur de fortes amplitudes temporelles au quotidien (travail tôt le matin ou le soir après la fermeture des bureaux) en raison de longues coupures en milieu de journée. Dans les deux établissements qui ont fait l'objet de notre enquête, les horaires apparaissent ainsi éclatés et faiblement organisés, tandis que les salarié/es qui travaillent dans des lieux multiples et presque toujours à distance de l'employeur, sont constamment surveillé/es, voire infantilisé/es (Encadré 12).

Encadré 12 : Horaires éclatés et travail sous surveillance pour les salarié/es de *Bureaunet* et *Net'indus*

L'activité de nettoyage est réputée pour ses horaires décalées sur lesquels les employeurs enquêtés reviennent :

- « Toutes les sociétés de nettoyage en général, c'est le matin très tôt avant 8 heures en général... voire 9 heures pour certaines sociétés... et le soir, à partir de 17 heures. C'est des heures décalées, on appelle ça les heures décalées » (responsable *Net'indus*).

- « On a des horaires très bizarres, on va commencer à 6 heures du matin, elles vont terminer à 8 heures, elles vont reprendre à 17 heures 30 pour terminer à 21 heures 30 » (directrice *Bureaunet*).

L'éclatement des horaires et des lieux de travail conduit à des pratiques de surveillance de la part des employeurs interviewés, un contrôle direct même à *Bureaunet* qui est une petite entreprise :

- « Voilà, on voit régulièrement, on vient à n'importe quelle heure. 'Qu'est-ce que tu fais ? Ah oui, t'es en pause, ce n'est pas l'heure de la pause'. Ils trouvent toujours des excuses 'Oui, mais...'. Donc voilà... voilà, c'est un peu cliquer... »

inspecteur, ça veut bien dire ce que ça veut dire. Puis fliquer les gens... parce que vous n'êtes pas là pour les sanctionner, mais c'est vraiment pour suivre. Parce que c'est quand même un métier où les gens sont tous autonomes. Quel que soit le chantier, ils sont seuls sur le chantier (...) Ça arrive qu'on arrive sur le chantier : ben tiens, elle commence à telle heure, je vais voir si elle arrive à l'heure. Une fois, deux fois, trois fois... 'bon écoutez madame, ça fait plusieurs jours qu'on est à 18 heures au lieu de 17, et que vous partez à 19 heures au lieu de 20' » (responsable Net'Indus).

- « Elles sont [en] direct avec moi. C'est comme ça que ça marche le mieux. J'ai essayé le système chef d'équipe avec un échelon entre les filles et moi, ça passe pas. Non, il faut que je les aie sous la main les pépettes » (directrice Bureaunet).

Dans le commerce et l'hôtellerie-restauration, en revanche, même dans les établissements qui emploient un important volant de travailleurs à temps partiel, l'organisation du travail repose plus souvent sur une planification des emplois du temps qui tient compte des contraintes temporelles des salariés : il s'agit bien de faire en sorte que les temps partiels et les horaires proposés soient jugés acceptables par les salariés. Les soirées et le week-end, les étudiants sont particulièrement recherchés, ces plages horaires étant réputées compatibles avec les emplois du temps universitaires. Les contrats de travail ressemblent alors au stéréotype du « job étudiant », de quelques heures en soirée et/ou le week-end, qui peuvent être complétées par des durées de travail plus longues pendant les vacances. Cette main d'œuvre estudiantine est mobilisée dans sa complémentarité avec une autre catégorie de salarié/es à temps partiel plus long (25-30 heures) ou parfois à temps plein, plus souvent sur des plages horaires de journée, dans laquelle les femmes sont très représentées. Lorsqu'il s'agit de temps partiel, le stéréotype des « mères de famille » désireuses de travailler à temps partiel pour avoir du temps pour leurs enfants et souhaitant prendre leurs congés pendant les vacances scolaires est souvent mis en avant par les employeurs. Si l'on retrouve cette recherche de complémentarité des temps partiels des étudiants et des « mères de famille » dans plusieurs établissements du commerce et de l'hôtellerie-restauration (du moins dans les zones où des étudiants sont présents), son caractère systématique et organisé est particulièrement net chez le franchisé de la chaîne de restauration rapide *Resto Presto 1*, ou encore dans le magasin *Hypermarché* (Encadré 13).

Encadré 13 : L'orchestration de la complémentarité des temps sociaux à Resto presto 1 et Hypermarché

Le *fast-food Resto presto 1* n'a pas la réputation d'être un employeur vertueux, mais la responsable insiste sur le fait que les contrats de travail des employé/es polyvalent/es à temps partiel sont « encadrés, assumés », et que l'entreprise serait devenue « un très bon employeur » : « on ne peut plus se permettre d'avoir une image sociale horrible ». Toutefois, le dialogue social semble absent et un seul établissement a une déléguée du personnel. Le fonctionnement du *fast-food*, dont presque tous les salariés, étudiants ou « mères de famille », sont à temps partiels, s'appuie sur l'organisation d'une complémentarité des temps de travail entre ces catégories de salariés dont les contraintes temporelles sont jugées complémentaires. Les contrats de travail des 80% de salariés étudiants, de 20 heures sur 5 jours, sont concentrés aux horaires des repas (« entre 11 et 14 et entre 18 et 21 »), qui selon la responsable peuvent les arranger. Les 20% de salariés restants ont des contrats de travail souvent plus longs, entre 25 et 30 heures ; ce sont d'anciens étudiants ou « quelques mères de famille, sur les drives, qui sont très dispo (...) quand les étudiants ne sont pas dispo ». Les horaires de travail de ces deux catégories de salariés sont articulées par un chainage quotidien des horaires, afin de répondre aux besoins de flexibilité : les « mères de famille » font par exemple l'ouverture du restaurant à 8 ou 9 heures jusqu'à 13h, ou travaillent de 11h à 14h ou à partir de 14h. Cette complémentarité fonctionne sur l'année comme au quotidien, puisque lors des vacances scolaires, quand les « mères de famille » sont en congé, les étudiants sont souvent disponibles et désireux de travailler davantage (ce que permet un avenant à leur contrat de travail). Certains moments sont toutefois délicats, pendant les congés, les débuts de semestre dans l'attente du nouvel emploi du temps universitaire, ou les partiels (examens de fin de semestre) ; ils sont plus difficiles à gérer dans les établissements du centre ville où les effectifs sont moindres (de 15 à 17 « équipiers ») que dans les « drives » (une cinquantaine).

De la même manière, à *Hypermarché* qui recourt à un important volant de main d'œuvre à temps partiel en caisse, la complémentarité des plannings des caissiers qui sont principalement des étudiants (à 70%) et des « mères de famille » est très étudiée. Les disponibilités de ces deux catégories de main d'œuvre sont en effet regardées comme complémentaires : les « mères de famille » ont un contrat de travail prévoyant « une trentaine d'heures hebdomadaires », plutôt en journée, tandis que les étudiants, dont les contrats de travail peuvent être très courts, sont plutôt mobilisés en soirée ou le week-end et peuvent se voir proposer un avenant pour des heures complémentaires pendant les vacances scolaires.

Lorsque les salariés travaillent à temps complet, une telle orchestration des horaires n'est pas toujours possible. Lorsque c'est possible les ajustements mutuels sont alors privilégiés pour faire coïncider les contraintes des salariés avec les exigences des horaires atypiques. Ainsi, à *Self* où la plupart des emplois

sont à temps complet, les plannings sont prêts quatre semaines à l'avance et les ajustements de gré à gré entre salariés polyvalents sont courants, comme l'explique l'adjointe aux ressources humaines : « *oui, moi je leur demande qu'ils s'arrangent entre eux : ils viennent à deux personnes et, euh, ils font le changement d'horaire... il faut que ce soit sur la même semaine, que ce soit des gens qui sachent faire les mêmes choses* ». En revanche, ces ajustements ne sont pas possibles dans les petits établissements où les salariés sont trop peu nombreux ou trop peu polyvalents pour se relayer. Ainsi, à *Bistrot parisien* où tous les salariés travaillent à temps complet (à l'exception d'une personne qui a un autre emploi), le travail s'étale sur de longues plages quotidiennes, autour des heures de repas, avec une coupure importante en milieu de journée. Pour cette raison et parce qu'il s'agit d'emplois pénibles et rémunérés au Smic, le restaurant peine à recruter et à fidéliser ses commis de cuisine et ses plongeurs... et sa directrice se plaint des candidats sortis des écoles qui refusent les longues journées de travail du restaurant (Encadré 14).

Encadré 14 : Travail et horaires exigeants pour les commis de cuisine et plongeurs de Bistrot Parisien

Au moment de l'entretien, Bistrot parisien connaît des difficultés économiques conjoncturelles (crise) et des difficultés structurelles de recrutement pour les postes de commis de cuisine et de plongeur. Tous les salariés sont à temps complet (sauf une au service en salle qui a un autre emploi en journée) et travaillent à horaires atypiques et flexibles avec une longue coupure en milieu de journée, et des horaires de fin (midi et soir) un peu aléatoires, selon la fréquentation du restaurant. Pour les salariés occupant les postes de commis de cuisine et de plongeur, payés au Smic mais soumis à de fortes exigences portant sur les horaires (« *ils commencent à 9h et ils finissent en général vers 14h30, ils reprennent à 19h et ils finissent euh, en moyenne vers 22h30*) comme sur les compétences (le bistrot a une réputation à tenir), cette organisation est difficile à tenir : « *En cuisine, c'est assez souvent comme ça, malheureusement oui. Mais non... c'est pas les conditions de rémunérations. C'est les conditions de travail, c'est-à-dire que les gens qui veulent faire ce métier ne veulent plus le faire comme il doit l'être. Donc on se retrouve confronté qu'avec des gens qui veulent travailler que le midi, qui veulent plus faire, euh, ce qu'on appelle des coupures, c'est-à-dire midi et soir qui est la base de notre métier. Donc on a beaucoup de difficultés à trouver des gens. Les trente cinq heures n'ont pas du tout, du tout aidé notre métier. Parce que les grosses sociétés les très, très grosses sociétés, elles ont pu faire deux équipes :35 heures, donc une équipe du matin, une équipe du soir, mais quand vous êtes une petite société comme nous, on peut absolument pas se le permettre. On est déjà étouffés par les charges alors... deux équipes c'est même pas la peine, c'est pas la peine on fermerait la porte. Donc ça, ça a été le début du... du déclin de notre métier, voilà... Parce que les écoles pleines de monde qui apprennent euh, la cuisine, mais en sortant de là ils veulent faire les 35 heures, être... être payés euh... Bon le salaire est pas encore pour l'instant un gros, gros problème, je dirais plus les... l'amplitude horaire qui les fait aller vers les collectivités ... euh, où les grandes, les grandes brigades. Donc les petits comme nous, souffrons de manque de personnel, donc on se retrouve avec des gens sous-qualifiés, et euh... ben quand vous faites une certaine qualité de cuisine, euh, la sous-qualification n'est pas bonne, tout simplement. (...) Si vous voulez ils font pas plus d'heures que les autres, voire moins que la salle, puisque la salle, elle, elle est obligée de rester jusqu'au dernier client, donc ça peut aller très loin. Mais ils ont une coupure, effectivement qui est très grande entre les deux, qui... Mais c'est notre métier, hein, ça a toujours été hein, c'est, c'est comme ça ! Mais bon les écoles, le discours des écoles n'est pas non plus forcément non plus le meilleur puisqu'ils leurs apprennent, euh, enfin... ils les dorlotent un petit peu trop à ce niveau là et voilà. On se retrouve confrontés après avec des enfants qui, euh, qui ont des exigences alors qu'ils ne savent rien faire, voilà. Ca c'est un peu le souci... c'est le souci de notre métier ! Bon la salle moins, parce que bon la salle, (...) on a plus de facilité à trouver des gens en salle (...). Et puis en réalité, cuisiner est un vrai métier, la salle, euh, la salle peut devenir un métier, c'est à dire que même si on sait pas faire grand-chose, si on est souriant et accueillant on a déjà cinquante pour cent de... du métier dans les mains, vous voyez. C'est pas pour dénigrer, [ce métier] c'est le mien donc je le dénigre pas, mais si vous êtes accueillant, si vous êtes gentille, on vous pardonne beaucoup de choses, par contre un cuisinier qui sait pas faire la cuisine on lui pardonne pas, ce qui est normal. Voilà, il y a deux niveaux de compétences ».*

Aux difficultés liées aux horaires atypiques, exigeant une plus ou moins grande disponibilité temporelle de la part des salariés du nettoyage, de l'hôtellerie-restauration et du commerce, s'ajoutent les exigences du travail au contact avec les clients, bien souvent effectué sous tension et sous le regard de la hiérarchie ou des collègues, comme c'est le cas à dans le self-service *Self* (Encadré 15).

Encadré 15 : Travail sous tension et travail au contact avec les clients à Self

Dans le commerce et la restauration, les périodes d'affluence sont aussi des périodes pendant lesquelles les employés sont très sollicités et travaillent sous tension. A *Self*, par exemple, l'adjointe aux RH insiste sur les difficultés générées par les absences de salariés et par les fréquentations élevées qui n'ont pas été prévues : « *Euh, ce qui est, euh difficile, c'est de gérer l'absentéisme. Oui, c'est difficile pour les autres. Parce que quelqu'un qui vient pas travailler... je vais les féliciter, au bout d'un moment, ben on est fatigués, et puis ça crée d'autres personnes qui sont fatiguées, enfin c'est. Qu'est ce qui est difficile... euh, difficile quand on fait beaucoup de monde et qu'on l'a pas prévu. (...) Après physiquement c'est un job qui peut être dur* ». Par ailleurs, contrairement au secteur du nettoyage

où les salarié/es sont isolé/es, les employé/s du commerce et de la restauration sont sous le regard des clients, de la hiérarchie et des collègues qui peuvent exercer une surveillance mutuelle. C'est par exemple le cas à *Self* où la prime de progrès intègre le bris de vaisselle : « c'est un restaurant où les gens se sont approprié le restaurant, c'est-à-dire qu'ils sont pas vieux dans l'entreprise mais ils font déjà attention à s'investir, euh, quand il y en a un qui casse de la vaisselle, euh, bon, euh, ils le font facilement remarquer.... donc ils sont déjà conscients que... il faut faire attention, quoi ! ».

En définitive, une frange plus ou moins importante des salariés des secteurs du nettoyage, de l'hôtellerie-restauration et du commerce apparaît être exposée à la pauvreté laborieuse du fait de ses conditions d'emploi (temps partiel, rémunérations au voisinage du Smic notamment), mais aussi à une précarité des conditions de vie qui tient à ses conditions de travail (horaires atypiques, pénibilité). Dans le secteur du bâtiment-travaux publics, l'exposition des salariés à la pauvreté est moins grande, du fait de conditions d'emploi souvent plus favorables.

2.3°) Dans le BTP, des travailleurs en insertion à côté des salariés stables

Le secteur du BTP se singularise par rapport aux trois autres secteurs étudiés par la moindre mobilisation du temps partiel (qui reste l'exception sur les chantiers) et par la présence d'emplois stables, à temps complets et souvent relativement qualifiés, même si ce secteur est d'ordinaire utilisateur d'intérim et de sous-traitance. Si les entreprises de ce secteur sont intéressantes pour étudier l'impact du RSA sur la demande de travail, c'est plus particulièrement en raison de leur recours à des publics en insertion, non seulement *via* l'apprentissage, mais aussi (et peut-être surtout s'agissant du RSA) *via* les clauses d'insertion sur les marchés publics. Celles-ci imposent aux entreprises répondant à ces marchés de prévoir de dédier une part définie du volume horaire du chantier au travail (et donc à l'emploi) de salariés en insertion. Pour cette raison, certains établissements ont des contacts avec les Conseils généraux ou d'autres intermédiaires pour recruter des publics en insertion, parmi lesquels se rencontrent des allocataires du RSA. En dehors des clauses d'insertion, deux des entreprises étudiées mobilisent également des jeunes en insertion dans le cadre de l'alternance, des jeunes souvent regardés comme étant en difficulté.

2.3.1°) Un noyau dur d'emplois stables, un volant de salariés flexibles, une pénibilité dont on ne parle pas

Notons tout d'abord qu'en matière de gestion de la main d'œuvre, les trois entreprises qui ont fait l'objet de notre enquête se caractérisent par la prédominance d'un noyau dur d'emplois stables, occupés par des hommes en CDI et à temps complet. Si une partie de la main d'œuvre est qualifiée, les salariés sont généralement rémunérés aux minima conventionnels correspondant à leurs qualifications, et perçoivent des primes de manière plus ou moins régulière. Cette main d'œuvre stabilisée n'est donc pas *a priori* particulièrement susceptible d'être éligible au RSA (sauf cas particuliers liés à la composition et aux ressources du ménage : épouse inactive, famille nombreuse). En revanche, les entreprises étudiées recourent de manière plus ou moins intense à des formes flexibles d'emploi ou à l'externalisation, plus susceptibles d'exposer les salariés à la pauvreté laborieuse (Encadré 16).

Encadré 16 : Un noyau dur de salariés en CDI à temps plein, un recours variable aux travailleurs flexibles

Bâti-rénov compte 29 salariés, tous en CDI à temps plein (37 h). L'entreprise, dont les effectifs sont stables, s'efforce de stabiliser son activité et n'utilise que très peu d'emplois atypiques. En cas de pic d'activité, ou si des salariés sont absents, il lui arrive de recourir à la sous-traitance ou à l'intérim, mais le gérant préfère « *faire avec les moyens du bord* ». En cas de ralentissement à l'inverse « *bah, on se serre les coudes quoi ! c'est-à-dire : faut les éviter les baisses d'activité* ». Les réticences à faire appel à des intérimaires tiennent principalement à l'incertitude quant à la qualité du travail : « *moi je veux être sûr du personnel, la rénovation c'est particulier (...), faut savoir s'adapter sur chaque chantier* ». Quant aux salaires, ils sont calés sur les classifications, « *au salaire minimal par qualification* » (au dessus du Smic pour tous et avec un treizième mois), avec des primes récompensant au jugé d'autres aspects du travail : « *je prends en fait beaucoup de critères, je prends pas que le côté qualité du travail, je prends aussi (...) sa façon d'être avec les autres, avec les clients, les efforts qu'il fait donc* ». Les primes sont individualisées, obéissant à une logique discrétionnaires (« *je peux donner des primes quand je veux, à chaque fin de mois si je suis content du gars* »), avec exceptionnellement des primes de résultats lorsque l'entreprise fait de « *bons bénéfices* ».

L'entreprise *Gros œuvre* emploie quant à elle 15 salariés en CDI à temps plein (39 heures), mais recourt davantage que *Bâti-rénov* à la flexibilité externe. D'une part, elle mobilise des salariés en CDD pour compléter les effectifs des

chantiers ou remplacer des salariés absents (elle refuse l'intérim qui « a un coût, on vous envoie n'importe qui »). D'autre part, elle fait appel à la sous-traitance, qui représente une part non négligeable du travail (« si, admettons, les sous-traitants ils bossaient directement pour moi, on tournerait plutôt à 25 ») et permet de s'adapter aux variations de l'activité : « ça nous évite de gérer du personnel... si vous voulez, quand on est en suractivité, ben on fait appel à des (...) sous-traitants, et quand on n'en a pas assez, ben on occupe notre effectif ». Les salariés, dont certains sont qualifiés, sont rémunérés au minimum conventionnel (« on ne leur donne pas plus, mais surtout pas moins »), auquel s'ajoutent des primes de panier, de déplacement, de vacances et des primes annuelles de résultats, avoisinant les 2/3 d'un salaire mensuel.

La branche régionale de *Travaux publics* emploie presque tous ses 1 500 salariés à temps plein et en CDI. L'entreprise recourt à un volant de travailleurs flexibles : des CDD (69 au moment de l'enquête), de l'alternance (71 jeunes), des emplois aidés (29 « Plans espoirs banlieues »), et des intérimaires, un peu plus nombreux, « près de 99 (...) à temps plein » en 2010. Toutefois, il s'agit pour l'intérim d'« une petite année » en raison de la crise qui a fait de l'intérim la variable d'ajustement pour éviter chômage partiel et licenciements économiques. Les salariés sont rémunérés aux minima de branche et perçoivent un treizième mois et des primes (de déplacement, de repas, de chantier mais aussi de performance).

Enfin, le secteur se caractérise par un travail difficile, notamment en hiver lorsqu'il fait froid sur les chantiers, et exposé aux accidents du travail. Les formes de pénibilité des métiers du bâtiment, réputés virils, sont assez peu mises en avant par les interlocuteurs, tandis que les risques d'accidents, et la présence de salariés ayant des problèmes d'alcool ou d'addiction ne sont évoqués qu'à mots couverts.

2.3.2°) L'intégration de travailleurs en insertion : alternance et clauses d'insertion

L'intégration des travailleurs en insertion s'effectue de deux manières dans les entreprises enquêtées : par la voie de l'alternance pour les jeunes, et par le biais des clauses d'insertion des marchés publics.

Les entreprises de notre échantillon ont toutes été confrontées aux clauses d'insertion et ont vis-à-vis de ces clauses des attitudes variées. Le gérant de *Bâti-rénov*, petite entreprise de rénovation, a répondu à un appel d'offre comportant une telle clause (mais n'a pas eu le marché) et estime que viser l'insertion de publics en difficulté sans prévoir de dispositifs de formation est « dévalorisant » pour la profession ; il préfère pour cette raison intégrer des jeunes en alternance. Le gérant de *Gros œuvre* a davantage l'expérience des marchés publics, et voit quant à lui ces clauses comme des contraintes dont il convient d'essayer de tirer parti parce qu'elles sont appelées à se généraliser. Il considère néanmoins que les publics en insertion sont souvent une main d'œuvre difficile à gérer et préférerait recruter des salariés stables en CDI plutôt que de recourir à des CDD pour ces publics. A *Travaux publics*, enfin, entreprise positionnée sur les marchés publics, la politique d'insertion est particulièrement active, et un coordonnateur emploi a été recruté au niveau régional afin de proposer des candidats en insertion aux entrepreneurs locaux qui doivent satisfaire les clauses d'insertion. Cette politique active n'empêche pas que les contrats d'insertion soient considérés comme des contraintes : les salariés recrutés dans ce cadre ne font pas souvent l'affaire, et le coordinateur emploi croit davantage aux contrats d'alternance qui permettent de former les jeunes (Encadré 17).

Encadré 17 : Les écueils des clauses d'insertion : des jeunes qu'il faudrait former, des emplois précaires qui se substituent aux emplois stables

Le gérant de *Bâti-rénov* a répondu une fois à un appel d'offre d'une ville demandant que des jeunes en difficultés soient embauchés. S'il n'a pas remporté le marché, la clause d'insertion l'a interrogé : « parce que ce n'est pas en 5 mn que tu deviens plombier, couvreur ou chauffagiste, faut aller à l'école, faut des années (...) ; moi je dirais que c'est dévaloriser notre profession que d'agir comme ça ». Critiquant à la fois ces clauses et les entreprises du secteur « qui jouent pas le jeu » en refusant de prendre des apprentis, il considère que c'est la formation qui devrait être visée dans les marchés publics : « alors on devrait plutôt imposer les entreprises à faire de la formation ». De fait, son entreprise accueille régulièrement des stagiaires et des apprentis, ce dont elle a fait le principal canal de recrutement. De cette manière, elle forme et insère des jeunes qui sont parfois, selon les termes du gérant, « des gamins en perdition » (interrogé là-dessus, il évoque des problèmes de drogue ou d'alcool).

A *Gros œuvre*, entreprise qui répond régulièrement à des marchés publics imposant des « contrats d'insertion », le gérant évoque les clauses d'insertion comme des obligations dont il s'efforce de s'accommoder. Il fait appel à une Maison de l'emploi pour recruter des publics en insertion, ce qui ne le satisfait pas toujours : « faut accepter les gens qu'on vous propose, mais des fois on a de la chance, on retombe sur des gens qui ont déjà travaillé chez nous », « mais je ne vous cache pas que, bon c'est quand même des gens difficiles à gérer ». De fait, sur la dizaine de

contrats signés « *il y a la moitié qui n'ont pas terminé* ». Ce gérant estime aussi que les contrats d'insertion en CDD coûtent cher et se substituent à d'autres emplois : « *il n'y aurait pas de l'insertion, moi j'aurais peut-être embauché quelqu'un de plus, à qui j'aurais fait un CDI* ». Toutefois, il dit ne pas voir l'insertion « *comme une contrainte* » et s'efforce « *d'en tirer profit* », d'autant qu'il pense qu'à l'avenir, les chantiers intégreront de plus en plus de clauses d'insertion et qu'il « *faut s'y mettre* ».

Le groupe *Travaux publics* a développé une politique d'insertion allant, selon le DRH régional, « *au-delà de nos objectifs* » liés aux clauses d'insertion. Selon lui en effet, la concurrence sur les marchés publics ne se joue pas tant sur les prix que sur des « *variantes* » techniques, environnementales ou « *sociétales* », comme l'effectif en alternance, les jeunes en insertion, les travailleurs handicapés (la parité lui semble hors de propos car « *on a un métier qui est tenu essentiellement par des hommes* »). Mais il avoue que la difficulté d'une politique active en la matière, « *c'est d'arriver à la relayer jusqu'au patron de l'agence du coin (...) le patron local, qui n'a qu'une idée en tête, c'est (...) d'avoir une rentabilité financière, de faire en sorte de payer ses gars à la fin du mois et de faire tourner la boutique* ». Un poste de coordonnateur emploi régional a été créé pour y faire face, son rôle étant de constituer un réseau avec les partenaires de l'emploi pour proposer des candidats aux employeurs locaux. Mais le coordonnateur juge cette politique contraignante, car il est difficile de recruter ces jeunes en insertion et plus encore de les occuper dans les chantiers mécanisés auxquels ils ne sont pas formés, ce qui crée « *des problèmes de discipline, des gens qui arrivent en retard* ». Selon lui, l'engagement social véritable du groupe se situe donc du côté de l'alternance plutôt que de l'insertion, compte tenu des difficultés à insérer durablement les publics : « *sur une quarantaine de Cipi [Contrats d'insertion professionnelle intérimaire], 6-7 intégreront l'école [du groupe]* », tandis que dans le cadre du Plan espoir banlieue, « *il y a eu 120 embauches en trois ans et 110 licenciés pour raison disciplinaire* ».

Dans le secteur du bâtiment-travaux publics, les salariés exposés à la précarité sont donc d'une part les salariés d'appoint des chantiers (CDD, intérimaires en particulier) et d'autre part les publics en insertion : jeunes en alternance, et surtout les salariés recrutés dans les chantiers dans le cadre des clauses d'insertion. Ces derniers cumulent les désavantages : après une trajectoire souvent précaire, ils intègrent les entreprises du secteur en CDD ou en emploi aidé (comme les Cipi, Contrats d'insertion professionnelle intérimaire), pour effectuer un travail pénible sur des chantiers pour lesquels ils n'ont pas été formés.

2.4°) Fréquence du turnover et des difficultés de recrutement

Dans les emplois peu ou non qualifiés des secteurs étudiés, les salariés sont fréquemment exposés à des conditions de travail difficiles. Celles-ci sont dues à différents aspects du travail : pression temporelle (exécuter toujours plus de tâches dans un temps qui se réduit), horaires atypiques, contact avec la clientèle et stress, postures de travail usantes, rigueur climatique, etc. Combinées à des conditions d'emploi de faible qualité (temps partiel, rémunérations au Smic ou à son voisinage), ces conditions de travail difficiles participent à générer un *turnover* parfois important (1). Face à ce problème, les responsables des entreprises enquêtées adaptent leur stratégie de recrutement en privilégiant la motivation et le savoir-être garants à leurs yeux d'une plus grande stabilité. Ils cherchent à se constituer un vivier de recrutement, et mobilisent également des intermédiaires comme Pôle emploi ou des entreprises de travail temporaire (2). Certaines entreprises peuvent également faire face à des difficultés de recrutement pour une partie des salariés sur des métiers en tension pour lesquels l'offre de travail n'est pas suffisante. Certaines entreprises cherchent alors à produire en interne les ressources humaines dont elle a besoin, par exemple en mobilisant des dispositifs d'alternance permettant de former des jeunes sur certains métiers (3).

2.4.1°) Un turnover parfois important

Les entreprises enquêtées sont inégalement exposées au *turnover et environ* une moitié se trouve confrontée à des niveaux très élevés, sans qu'il soit toujours possible d'établir de lien direct avec leur appartenance sectorielle. De fait, certaines entreprises de commerce en milieu urbain sont très concernées par le phénomène alors que d'autres, en zone rurale n'y sont pas du tout confrontées. Cette partition n'est d'ailleurs pas toujours vérifiée : en témoigne le cas d'*Hypermarché*, localisé au cœur d'une agglomération lorraine et qui ne connaît, selon la responsable des ressources humaines, quasiment aucun *turnover* (mais son calcul n'inclut pas les étudiants et elle admet que son magasin est un cas à part dans le groupe). La faiblesse du *turnover* semble provenir dans certain cas d'une stratégie de recrutement de l'employeur, comme par exemple à *Bureaunet* (dont la gérante ne compte pas les mouvements de personnel dans le cadre de l'annexe 7) ; ailleurs, elle semble plutôt poser problème à

deux employeurs qui pourraient souhaiter rajeunir le personnel de l'entreprise (à *Bâti-rénov* et *Hypermarché*). Le *turnover* est au contraire important dans plusieurs établissements. A *Net'indus*, le responsable de secteur laisse entendre qu'il s'agit de son lot quotidien : « *il n'y a que ça* » (mais il ne précise pas quelle est la part qui s'explique par l'application de l'annexe 7). Dans certains établissements de la restauration rapide ou du commerce, ce sont le recours important à une main-d'œuvre étudiante et la difficulté à constituer des équipes de travail stables qui sont en cause (Encadré 18).

Encadré 18 : Une exposition inégale des entreprises au *turnover*

Selon la responsable de *Bureaunet*, le *turnover* est quasiment inexistant dans l'entreprise : « *la boîte a 10 ans, c'est 10 ans (...)* avec un petit peu de *turnover* à certains moments : les grossesses, les retraites, mais sinon j'ai les mêmes personnes. Et là mon effectif, les filles elles ont pas bougé depuis quasiment, ça fait cinq ans », ce qu'elle explique par ses critères de recrutement ciblés sur les mères de famille de plus de 40 ans et par les facilités qu'elle accorde aux salariées pour ajuster leurs plannings en cas de besoin. Elle ne tient pas compte toutefois des mouvements de personnel liés à l'annexe 7, dont elle suggère par ailleurs qu'ils sont importants.

Dans certains cas, l'absence de *turnover* peut poser un problème de renouvellement insuffisant de la main-d'œuvre. C'est par exemple le cas de *Bâti-rénov* dont le responsable semble regretter que certains salariés restent : « *ils veulent pas partir, même ceux que j'aimerais bien qu'ils partent... moyenne, c'est difficile, j'ai des gars qu'ont trente ans de boîte* ». De même, la responsable RH d'*Hypermarché*, affichant un taux de *turnover* de 5% des employés (hors étudiants), affirme : « *le point positif, c'est le professionnalisme des gens, et le point un peu négatif, c'est que du coup, on a aussi du mal à apporter du renouveau... beaucoup de freins au changement (...)* et puis on se retrouve avec une population vieillissante aussi ».

Pour la responsable de *Resto presto 1*, le *turnover* est structurellement lié au recours à une main-d'œuvre étudiante (« *c'est important, car les étudiants bougent* »). Il peut poser problème, par exemple lorsqu'il n'est pas possible de constituer une équipe soudée : « *ce resto [en centre ville] a renouvelé tous ses équipiers cette année. C'est lourd. Ici ils ont eu une période très difficile. Les équipiers qui arrivaient ne restaient pas car l'équipe n'était pas très accueillante, parce que pas assez soudée, pas assez de travail ensemble* ».

Dans certains cas, ce *turnover* est lié à l'ouverture d'un établissement, accompagnée d'un recrutement massif, de salariés qui ne sont pas tous restés. *Soft discount* a ainsi connu un très fort *turnover* au démarrage : « *alors on a eu un turnover, je vous le cache pas, euh... et maintenant on a tendance à se stabiliser. Bah, dans un premier temps, on a embauché très jeune, il faut savoir que la moyenne d'âge du magasin est de 24-25 ans, donc ce qui est très, très jeune. Donc j'explique aussi, donc par le fait que généralement que quand on est jeune, on sait pas spécialement ce qu'on a envie de faire (...)* ».

Mais les forts niveaux de *turnover* sont surtout liés à des conditions de travail difficiles, comme l'explique l'adjointe aux ressources humaines de *Self* : « *euh, métier difficile, on a des horaires de week-end, on a des horaires du soir, euh, peut être que parce que c'était des gens qui étaient pas issus de la restauration, je sais pas. Je sais que c'est toujours comme ça* ». Elle cite d'ailleurs le cas de salariés qui après une journée de travail ont abandonné : « *c'est difficile de recruter des gens qui vont avoir envie de rester, c'est-à-dire que... C'est trop difficile, le métier est difficile. (...). J'en ai une autre qui a postulé, là, il y a pas très longtemps, euh, donc je l'ai rencontrée en entretien, elle recherchait du travail... elle avait jamais eu de CDI, euh, 35 heures, elle avait 27 ans, elle a fait un soir. Donc oui, c'est difficile... c'est quelqu'un qui faisait de l'intérim, qui prenait un petit peu ce qu'on lui donnait, et puis, euh, qui a trouvé que c'était trop difficile* ».

Dans la plupart des cas où le *turnover* est important, les employeurs l'expliquent par la motivation insuffisante de salarié qui n'ont pas « *tenu le choc* » face à des conditions de travail parfois éprouvantes. Ils s'efforcent dans ce cas d'anticiper les problèmes en cherchant à recruter les « *bons profils* ».

2.4.2°) La recherche de candidats motivés et la constitution d'un vivier de candidatures

Dans la majorité des cas, les problèmes de *turnover* sont traités en amont par les employeurs qui cherchent à sélectionner et à recruter des personnes capables de « *tenir le poste* », de faire preuve de motivation. Le critère de la motivation peut ainsi primer sur l'expérience dans des métiers qui n'exigent pas de qualification particulière (nettoyage, commerce). Pour les recruteurs, la motivation, et plus largement le savoir-être, sont des critères essentiels. Ainsi, la disponibilité temporelle joue un rôle important dans les activités où les horaires sont atypiques, décalés ou variables. Ce critère apparaît dans certains cas fortement discriminant, notamment pour des femmes ayant des contraintes familiales, surtout si elles élèvent seules leurs enfants. La responsable RH de *resto presto 1* explique l'importance

qu'elle accorde à ce critère, essentiel à ses yeux pour « *essayer de garder ses salariés et éviter le turnover* », car « *c'est lourd d'avoir toujours à reformer* ». Cette responsable relate l'expérience d'un recrutement récent « *où on (été) pris des risques dans les embauches* », ce qui s'est traduit par des tensions, des départs, et finalement des problèmes liés à « *une équipe pas assez soudée* ». La présentation de soi et les attitudes envers les autres sont également des critères essentiels dans les emplois au contact avec le client, comme le commerce et l'hôtellerie-restauration (Encadré 19).

Encadré 19 : Le bon profil, candidat compétent, motivé et disponible

Pour le responsable de secteur de *Net'indus* la motivation est le critère déterminant : « *j'ai déjà des gens qui m'ont appelé : 'je n'ai pas d'expérience, mais j'ai envie de travailler', je préfère ça !* ». De la même manière le responsable d'*Hypermarché* précise « *moi ce que je viens regarder quand je recrute quelqu'un c'est est-ce qu'il est motivé pour venir travailler, et est-ce qu'il a les compétences pour exercer le métier, après le reste, sa disponibilité...* ».

Le gérant d'*Habillement* insiste également sur le caractère primordial dans le recrutement des critères « *psychologiques* » et de « *savoir-être* » qu'il cherche à détecter lors des entretiens. C'est également cette exigence de savoir être et de motivation que l'on retrouve également au premier rang des priorités pour le recrutement chez le responsable RH de *hard discounter* : « *ce qu'on recherche, c'est pas tellement des CV, le CV, c'est plus un prétexte, c'est le fait de montrer qu'on a pris le temps de faire un CV, qu'on ne fait pas de fautes dessus, qu'on ne donne pas un torchon, qu'on se présente à l'heure à un entretien (...)* Des fois on a des CV qui ne correspondent pas, j'ai envie de dire presque vides, mais derrière on a une personne qui (...) a envie vraiment de faire quelque chose (...) je considère toujours que quelqu'un qui ne sait pas faire mais qui a envie d'apprendre apprendra (...) [dans le recrutement] on a assez peu de critère si ce n'est la motivation et la volonté de réussir ».

Même si *Travaux publics* ne paraît pas être une entreprise véritablement concernée par un haut niveau de *turnover*, c'est toujours le savoir-être et la motivation qui sont placés en tête des compétences recherchées : « *C'est toujours pareil quand on accueille des personnes en entreprise quel que soit le niveau, quand on fait du recrutement, il y a le savoir-faire et le savoir-être. Les jeunes, le savoir-faire on s'en moque. On part de zéro, donc vous connaissez rien aux travaux publics, etc., c'est pas grave. (...)* Ce qui est beaucoup plus dur, c'est de leur donner le goût du métier primo, et puis de leur donner le goût du travail et de la vie en entreprise. Et ça c'est extrêmement important surtout dans nos métiers où c'est des métiers de chantier, qui sont difficiles, qui sont passionnants mais difficiles, où les gars ils embauchent à 7 heures et demi le matin et ils partent travailler en plein air, où il y a une notion de travail en équipe, d'effort physique... Le savoir être c'est... Si on a un gars qui a un super savoir être, il évoluera dans l'entreprise parce qu'on lui apprendra le métier ». Par contre, « *Il y a des jeunes qu'on reçoit en pré-recrutement et très vite on comprend que malheureusement on pourra pas continuer avec eux* ».

Pour déceler les compétences en termes de savoir-être, les employeurs s'appuient sur toute une gamme de méthodes, dont la première est le « *feeling* » auquel ils sont nombreux à se fier lorsqu'il s'agit de repérer les motivations. Toutefois, lorsque les recrutements sont importants, comme c'est le cas lorsque l'entreprise s'installe, les employeurs peuvent s'appuyer sur des méthodes repérant aussi des savoir faire (ou habiletés) telle que la méthode de recrutement par simulations (MRS), dont ils estiment qu'elle offre de meilleures garanties pour la stabilisation du personnel (Encadré 20).

Encadré 20 : Méthodes et critères de recrutement, entre repérage au « *feeling* » et mobilisation de méthodes éprouvées comme la MRS

Selon le responsable de *Net'indus* : « *quand j'ai la personne en ligne, par expérience, je sens si elle veut, ou si elle ne veut pas travailler. Voilà, c'est comme ça, on appelle ça le feeling et voilà, on le sait, rien qu'au téléphone on le sait* ».

Pour la responsable RH de *Resto presto 1*, la motivation à long terme étant relativement difficile à discerner, la sélection passe par d'autres critères plus apparents, comme la disponibilité, la connaissance de l'activité, la curiosité et l'intérêt : « *La disponibilité compte beaucoup, on demande quelles sont en gros, comment les futurs salariés voient le travail chez nous. Leur demander cela nous permet d'observer la vision qu'ils ont du travail en resto rapide. Beaucoup ont une vision assez claire car ils mangent chez nous. (...)* Ce qu'on leur demande, c'est rapidité, de l'observation, de l'accueil. La timidité c'est pas un handicap (...) on est timide à l'arrivée et plus au bout d'un mois... on se met en scène. (...) En resto l'accueil c'est très important, pourvu qu'ils aient envie, qu'ils soient réceptifs. Et c'est ici que c'est difficile pour nous parce que la motivation à long terme c'est difficile à déceler ».

A *self*, c'est la MRS (Méthode de recrutement par simulation) de Pôle emploi qui a été mobilisée pour détecter les « *habiletés* » et la motivation des candidats. Dans cet établissement nouvellement créé, la responsable adjointe des ressources humaines rappelle que lors de l'ouverture, près du double de l'effectif nécessaire a été recruté afin de ne pas manquer de personnel et parce que des départs nombreux en cours de période d'essai avaient été

anticipés. Selon la responsable adjointe des ressources humaines, la MRS a permis de recruter des personnes convenant mieux aux emplois proposés et donc susceptibles de rester plus longtemps : « *Oui, parce qu'en fait ils font déjà l'examen, ils sont debout donc ils se rendent déjà compte de la difficulté, euh, que ça peut être : ils se font interpeller pendant qu'ils sont en train de faire les exercices, donc ils ont déjà une certaine notion de ce qui va se passer chez Self. Même si c'est pas complètement la réalité, euh, enfin ce qui se passe en restaurant c'est bien plus intense que ce qu'ils peuvent vivre lors de la ... RMS. Enfin, moi je trouve ça intéressant, je l'ai vu, c'est-à-dire que j'ai vu les gens qui passaient ces fameux entretiens. Donc je les ai vus en situation, j'ai vu un petit peu comment ça se passait, le bruit qu'il y avait autour, euh, donc effectivement je pense que quelque part ça les met en situation, plutôt que de se rencontrer assis à une table et puis de dire que ça va être difficile. (...) Après, on peut aussi se tromper avec les gens qui viennent de la MRS, parce que l'année dernière j'en avais embauché, je sais plus combien j'avais pris d'étudiants, je me suis plantée, euh. Sur les dix que j'ai embauchés, il y en a deux-trois, euh, où je me suis carrément plantée. (...) Après c'est toujours pareil, hein, il y a des gens bien et il y a des gens moins bien, même avec la MRS ». Pour tester la motivation, Self a également recouru à l'outil d'évaluation de la motivation élaboré par Pôle emploi (Motival) : « *On va rechercher dans les gens qu'on va embaucher, plutôt des gens qui vont être motivés, dynamiques, euh, des gens qui... (...) En fait, ça va être vraiment par rapport à... à leur motivation* ».*

Une autre manière de pallier le *turnover* est pour les employeurs de se constituer ce qu'ils désignent souvent comme un vivier de main-d'œuvre. Celui-ci est alimenté par les candidatures spontanées qu'ils reçoivent régulièrement ainsi que par celles leur arrivant par les intermédiaires de l'emploi. Dans certains cas, plutôt dans les entreprises du secteur du BTP, le recours à l'intérim permet de répondre, au moins temporairement, au turnover et/ou à l'absentéisme (Encadré 21).

Encadré 21 : La diversification des canaux de recrutement pour constituer un « vivier »

Pour la responsable d'*Hypermarché*, établissement qui rencontre finalement peu de problème de turnover, c'est la combinaison de différents canaux qui permet au service des ressources humaines de se constituer un vivier à partir duquel pourront être fait les recrutements : « *Alors, il y a le sourcing, bien évidemment, les candidatures spontanées, et puis après je peux avoir des besoins particuliers où là, je peux faire appel, effectivement à Pôle emploi. Alors, en fait, ça se passe plutôt différemment. C'est beaucoup ces services-là qui nous sollicitent : Pôle emploi, les Maisons de l'emploi, les missions locales [etc.]. Je suis très très sollicitée, tous les jours, tous les jours ma boîte mail a ce genre d'infos. Et ces gens-là m'envoient des CV, en me disant 'tiens, là j'ai une candidature de telle personne qui pourrait convenir au poste sur ce magasin'. Donc ça, c'est un sourcing qui me vient, que je ne vais pas chercher (...) ils ont aussi besoin d'avoir des entreprises partenaires, donc ils nous envoient ces CV. Donc j'ai ce sourcing qui m'arrive. Et puis j'ai les lettres de motivation spontanées qui arrivent aussi tous les jours. Donc, ben quand j'ai un besoin, je viens piocher dans tout ce vivier que j'essaie d'actualiser tous les mois. (...) Il y a des métiers où je vais être obligée de passer par des structures de recherche d'emploi : je pense par exemple à des boulangers, à des bouchers, à des poissonniers... on est sur des métiers spécifiques. Donc là, je vais être obligée de passer par des services autres, voire, parfois même des agences intérim, qui vont pouvoir me proposer un candidat à qui je vais proposer un contrat. Et là on est vraiment sur des recrutements très spécifiques, très métiers, où il faut une maîtrise. Après, sur des métiers d'employés, n'ayant pas... le profil de compétences étant suffisamment large, et aucune qualification n'étant exigée, là, toute personne motivée on va dire, a tout à fait ses chances de prendre ce poste. Donc là, mon sourcing va me suffire, candidatures spontanées, ça me suffit* ».

Le directeur de *Soft discount*, s'adresse lui aussi aux intermédiaires pour les postes exigeant des compétences particulières : « *Pôle emploi, euh, le PLIE, notamment. Et puis, euh, candidatures spontanées... euh, pas de petites annonces ... cabinet de recrutement aussi sur des postes un peu plus, euh... un peu plus élevés hiérarchiquement, de type chef de rayon... voilà globalement les canaux de recrutement. (...) euh, étant donné les difficultés qu'on pouvait avoir sur, euh, certains postes, (...) notamment sur la technique (...) on a décidé de passer un peu plus par Pôle emploi, puisque aujourd'hui c'est vraiment sur ces postes là qu'on a des besoins, quoi, sécurité, réceptionnaires, donc la logistique, la sécurité... Après des besoins aussi particuliers sur des postes en métiers de bouche, hein, je pense à la boulangerie, euh, aux poissons, enfin, des métiers vraiment spécifiques (...)* ».

Le responsable de *Net'indu*, pour qui le turnover est un problème central, se constitue ce qu'il qualifie spontanément de « *petit vivier* » en mobilisant divers canaux, notamment Pôle emploi : « *soit je dépose une annonce, ah c'est comme ça que je fais au Pôle emploi, et puis j'attends que les gens me rappellent, voilà. Donc une fois qu'ils m'appellent, je prends leur numéro, je les contacte, je leur demande ce qu'ils ont fait. Soit c'est par CV parce que il y a des candidatures spontanées, ou soit, par la suite, quand je les contacte, je leur demande de m'envoyer leur CV. Mais vous savez, ça veut rien dire. Pour nous, ça ne veut rien dire un CV. (...) Et souvent, ils [Pôle emploi] m'envoient eux-mêmes – ils ont déjà un petit, ils ont déjà des candidatures – ils me disent 'je peux vous les envoyer ?', je dis 'il n'y a aucun problème'. Je prends toutes les candidatures* ».

Au total donc, les employeurs s'efforcent de pallier (ou d'anticiper) les problèmes de turnover en recherchant des candidats jugés motivés et capables de « tenir le poste ». Pour cela, ils utilisent une

diversité de méthodes et de critères, et se constituent des « viviers » de candidatures en mobilisant plusieurs canaux de recrutement, dont les intermédiaires de l'emploi.

2.4.3°) Remédier aux difficultés de recrutement par l'alternance

Les employeurs rencontrés peuvent se trouver confrontés à des difficultés de recrutement, non seulement du fait des conditions de travail et d'emploi attachées aux postes proposés, mais aussi lorsque les activités exigent des qualifications ou une formation particulière, comme dans certains « métiers d'artisans » (« *c'est la boulangerie, boucherie, pâtisserie, poissonnerie, fruits et légumes, et les stands, on est sur les métiers d'artisans* ») de la grande distribution ou dans les métiers du BTP, par ailleurs exigeants du point de vue des conditions de travail. Sur ces métiers en tension, la stratégie des entreprises sera plutôt de « *créer les ressources* » en formant des jeunes, *via* l'apprentissage, les contrats d'alternance ou les contrats de professionnalisation, l'objectif étant de les voir se fixer durablement ensuite dans l'entreprise. C'est dans les entreprises enquêtées de la grande distribution et du BTP que sont développées de telles pratiques (encadré 22).

Encadré 22 : L'alternance pour faire face aux difficultés de recrutement

Pour le responsable d'*Hypermarché*, la voie privilégiée passe par les CAP qui apportent selon lui « *beaucoup de reconnaissance pour des gens qui se sentent appartenir à des corps de métiers* ». Selon lui, le cap présente l'avantage de pouvoir intégrer des jeunes qualifiés sur des métiers où il est difficile de recruter : « *on prend toujours des CAP et c'est plus de la reconnaissance. Donc après, si le jeune souhaite rester dans l'entreprise, comme c'est des métiers où l'on a du mal à recruter, du coup, le fait de les intégrer dès le CAP, c'est à la fois apporter de la reconnaissance à des métiers qualifiés qui sont dans nos magasins, et c'est du coup, se faire de la création de ressources, à l'interne, en disant 'ben ce jeune, on l'a pris à la sortie de l'école, on l'a formé à son CAP et puis, ben si il reste dans notre entreprise, nous avons donc un ouvrier qualifié'. Parce qu'on a du mal à aller recruter ces gens-là. Concernant... oui... c'est vraiment aller faire de la création de ressources* ».

Pour le responsable des ressources humaines de *Travaux publics*, les difficultés de recrutements sont bien présentes et pas uniquement sur les métiers les plus qualifiés : « *On a des difficultés de recrutement, oui, clairement. Dans les travaux publics, c'est (...) une activité (...) qui est difficile, qui est physique et qui demande qu'on s'investisse. (...) Donc on a des difficultés à recruter, paradoxalement. Même sur des profils de...non qualifiés, déjà on a du mal à recruter. Je vous dis, on prend les jeunes pour les former aux métiers de la route* ». L'entreprise a créé sa propre structure de formation pour les salariés en contrat de professionnalisation, elle mobilise également les différents organismes de formation ou l'intérim, qui représente environ 60% du « *sourcing* » de l'école maison de formation en alternance. La sélection s'effectue soit à l'issue d'une « *période d'essai* », soit en collaboration avec les agences d'intérim : « *je contacte les agences d'intérim, je donne mes besoins en ouvriers, on les essaye et s'ils sont bons on les prend. Après, si la personne a une expérience, je négocie avec la boîte d'intérim pour l'embaucher directement. (...) ça me sert aussi de période d'essai* », selon le coordonnateur chargé du recrutement et de l'insertion.

Le gérant de *Bâti-rénov* connaît des difficultés de recrutement sur quelques métiers réputés dangereux : « *en couverture oui parce que tout bêtement c'est pas un métier qui attire... qui attire les parents surtout [rires] parce que les jeunes à la limite, tu en as peut-être plein qui le ferait. Bon mais c'est un peu rebutant de monter sur un toit et puis voilà. Mais en plomberie, alors là, on a aucun souci pour trouver des jeunes. J'en refuse à la pelle* ». L'entreprise propose alors des stages et des contrats d'apprentissage aux jeunes qui viennent la démarcher grâce au « *bouche à oreilles* » : « *dans les écoles, les profs... oui bien sûr. Et puis même des jeunes dans le quartier qui connaissent l'entreprise* » (...) « *Et ça ce passe comme ça hein, un stagiaire qu'à fait un bon stage et tout, voilà qu'on sent bien, effectivement le jour où il vient me voir pour avoir un contrat de deux ans en apprentissage, si je peux, je le prends. Donc ça marche comme ça et c'est même ma principale source d'embauche en fait !* ». L'objectif est de contribuer à la formation des jeunes tout en se créant un réservoir de main-d'œuvre connaissant déjà le travail : « *Le but c'est quand même d'embaucher quelqu'un, et l'avantage que t'as c'est quand même : le gamin, il connaît l'entreprise, il connaît les clients, le mode de fonctionnement, il a bien compris parce que t'as les anciens qui lui ont bien expliqué. Puis dans une boîte de trente personnes t'as quand même pas qu'un seul gars quoi, t'as pas qu'un seul compagnon, t'en as plusieurs pour que les jeunes ils s'inspirent un peu de tous. C'est ça qui est bien* ».

L'alternance apparaît donc bien, aux yeux de plusieurs employeurs rencontrés, un moyen de pallier les difficultés de recrutement pour certains métiers en tension.

2.5°) Un volant de salariés qui peinent à boucler leurs fins de mois

Compte tenu d'une part du contexte concurrentiel et de crise dans lequel elles s'inscrivent, et d'autre part de leurs pratiques de gestion de la main d'œuvre, les entreprises qui ont fait l'objet de notre enquête emploient toutes un volant de salariés précaires, qui peinent à boucler leurs fins de mois... et dont certains (mais pas tous) sont vraisemblablement éligibles au RSA. Les employeurs interrogés repèrent ainsi fréquemment parmi leur main d'œuvre des salarié/es précaires, cumulant les désavantages que sont les bas salaires, le temps partiel, les horaires atypiques et la pénibilité du travail. Les catégories vulnérables de salariés peuvent même dans certains cas être des cibles du recrutement, indépendamment de toute contrainte de type clause d'insertion s'imposant aux employeurs. Il s'agit dans ce cas d'attirer des salariés dociles, qui n'ont d'autre choix que de tenir l'emploi non qualifié (par ailleurs de mauvaise qualité) que leur propose l'entreprise.

2.5.1°) Figures de la précarité et de la pauvreté visibles

Dans la quasi-totalité des entreprises visitées, les employeurs interrogés répondent par l'affirmative lorsque la question leur est posée de savoir si certains de leurs salariés ont du mal à boucler leurs fins de mois. Presque tous citent des exemples dans lesquels les figures de la précarité et de la pauvreté qu'ils repèrent se recourent, même si elles diffèrent selon les secteurs.

Dans le secteur du commerce et de l'hôtellerie-restauration, les catégories identifiées comme pauvres ou précaires sont les « mères de famille » qui élèvent seules des enfants, des hommes qui aident leur famille (pères de famille dont la conjointe est inactive, jeunes qui soutiennent leurs parents), ou encore des immigré/es. Ainsi, dans la restauration rapide où nombre d'emplois sont à temps partiel, les employeurs interrogés savent que certains salariés à bas salaire, notamment les mères de famille monoparentale, ont des difficultés à boucler leurs fins de mois. A *Resto Presto*, par exemple, où le recrutement cible deux catégories aux besoins temporels réputés complémentaires, les étudiants et les « mères de famille », ces dernières sont identifiées comme des travailleuses précaires, exposées à la pauvreté ou requérant une aide lorsqu'elles élèvent seules leurs enfants. Elles sont d'ailleurs davantage identifiées comme précaires que les étudiants, qui pourtant ont des contrats à temps partiels plus courts. Ces derniers, souvent trop jeunes (ou trop peu anciens dans l'emploi) pour être éligibles aux minima sociaux, sont en effet réputés relever des solidarités familiales et de l'aide de leurs parents. D'autres catégories de travailleurs pauvres ou précaires sont également repérées par les employeurs, notamment lorsque ces travailleurs demandent un acompte ou sollicitent une aide de l'entreprise. Sont alors souvent évoqués, comme dans le magasin *Soft discount*, des « soutiens de famille », des pères de famille dont la conjointe est inactive, ou des hommes plutôt jeunes qui aident leur famille (une mère inactive et seule, des parents au pays pour les immigrés) (Encadré 23).

Encadré 23 : « Mères seules » ou « soutiens de famille » dans l'hôtellerie-restauration et le commerce

A *Resto Presto 1*, la responsable cite le cas d'une « hôtesse » en contrat de 25 heures qui élève seule ses 2 enfants et « fait appel au Fonds de solidarité de la restauration rapide, (...) à la CAF, à la mairie, à tous les réseaux », démarche que la salariée entreprend de sa propre initiative, et que la responsable évoque avec circonspection : « certains disent que par dignité... ce n'est pas du tout le genre ! (...) tout ce qu'elle peut demander, elle l'a demandé ! ».

A *Self*, l'adjointe de direction interrogée a dit savoir « qu'il y en a une qui est mère de famille [seule] avec 3 enfants à charge, et je pense que ça doit être assez difficile... ».

Le directeur de *Soft discount* explique comment il repère les salariés en difficulté, souvent les mêmes d'un mois sur l'autre : des mères seules, des « soutiens de famille » qui aident leurs parents (le magasin est situé dans une cité immigrée de la région parisienne), et des « accidents de la vie » : « moi j'ai un indicateur qui est très simple, c'est les demandes d'acompte. Donc tous les mois, [le groupe] vous donne la possibilité de faire une demande d'acompte sur le mois suivant, et euh, c'est vrai que j'en signe quelques unes, donc en moyenne, je dois avoir une dizaine ou une quinzaine de personnes qui me demandent des acomptes régulièrement tous les mois... c'est à peu près les mêmes personnes. (...) C'est des caractéristiques... familiales (...) vous avez aussi euh effectivement, euh, donc une... enfin des mères dans des familles monoparentales, euh, vous avez aussi des jeunes qui sont soutiens de famille, parce qu'ils ont des parents qui sont retraités etc., et qui veulent, participer un petit peu aux besoins de la famille, donc vous avez un peu ce cas de figure là. Et puis vous avez aussi, moi j'ai, euh... des gens qui ont, ben, vous savez des historiques avec des accidents de la vie » (...) « J'ai même des chefs de rayon, hein, qui me demandent des acomptes, donc, ça peut arriver aussi. Après, vous savez pas ce qui peut se passer dans la vie des

gens. »

La responsable RH d'*Hôtel premier prix* cite les mêmes exemples de demande d'acompte : familles monoparentales, soutiens de famille, mais aussi des hommes seuls surendettés : « *Souvent, le 10 du mois, on a des demandes d'acompte. Alors forcément... c'est souvent les mêmes personnes qui viennent nous voir et ils nous demandent un acompte (...) en règle générale on leur donne. Il y en a quatre. Alors par exemple là il y a une femme qui élève seule ses trois enfants, elle est au service petit déjeuner, donc à temps partiel, donc elle gagne 900 euros par mois à peu près. Donc, euh, elle me demande un acompte souvent pour payer le loyer, donc elle vit avec ce qui lui reste, plus les allocations familiales. Il y a d'autres aussi qui sont surendettés, euh, et donc, euh... c'est souvent pour payer les loyers en fait, pour payer leurs loyer et puis après... (...) c'est des hommes, ils sont seuls (...). Je pense que là, c'est plus un problème de : 'comment je gère mon argent' c'est plus ça en fait. C'est pas forcément lié à leur salaire [ils sont à temps complet] parce qu'ils auraient, enfin je pense, un salaire même plus élevé, ce serait la même chose, je pense que c'est vraiment... » (...) On a aussi des personnes qui donnent beaucoup d'argent à leur famille [leurs parents] au pays, donc il leur faut un acompte, euh, souvent. Ils le disent pas concrètement mais... on le sait (...) un homme [un jeune père de famille de cinq enfants dont l'épouse ne travaille pas et qui a besoin d'argent pour sa famille]. Ça dépend des périodes, en fait. En fait ils se justifient, mais ils ont pas besoin de se justifier (...) Il est à temps complet, il est au SMIC hôtelier ».*

Dans le secteur du bâtiment-travaux publics, très peu féminisé, la précarité renvoie pour les employeurs davantage à celle des publics en insertion, souvent des jeunes. C'est toutefois moins que dans les autres secteurs de pauvreté monétaire, liée à l'insuffisance des revenus, dont il s'agit, mais plutôt d'une précarité liée au comportement des salariés (un peu comme celle évoquée par la responsable RH de *Hôtel premier prix* s'agissant des salariés surendettés, encadré 22), en particulier aux addictions (alcool, drogue) qui peuvent concerner également des salariés stables (Encadré 24).

Encadré 24 : Les « gars en perdition » dans le bâtiment-travaux publics

Dans les entreprises du BTP, les employeurs considèrent que leurs salariés gagent correctement leur vie, si bien que leurs difficultés financières sont plutôt rapportées à des problèmes de comportement, notamment des addictions. Ainsi, à *Bâti-rénov*, le gérant sait que certains de ses salariés ont des saisies sur salaire, ce qui selon lui est lié à des addictions, pour un salarié au moins : « la comptable fait des fois des chèques au Trésor public direct, y'a des saisies sur salaires, donc forcément on est au courant quand ça va mal. Même bon, simplement en discutant avec le gars. Bah on se rend compte des fois que y'a des trucs bon un peu compliqués quoi ». Ces problèmes se concentrent selon lui sur un salarié, mais plusieurs seraient aussi plus ou moins concernés : « bah un [salarié est concerné] sûr. Après deux, trois ou quatre peut-être qu'ont des problèmes. Mais t'en as qui le cherchent un peu aussi ! (...) Bah t'en as qui le font un peu exprès ». A la question posée par l'interviewer, le gérant parle des addictions, un problème qu'il n'évoque pas spontanément : « Ouais alcool et puis cannabis, bon voilà ».

A *Gros-œuvre* en revanche, le recrutement vise à prévenir ces problèmes et les relations de proximité entre les salariés et le responsable, issus pour la plupart de la communauté turque, font que la surveillance est mutuelle : « moi je suis d'origine turque donc j'ai la moitié des salariés, plus de la moitié c'est des turcs aussi. On se connaît si vous voulez. On est du même milieu, donc je sais ce qu'il se passe même si ils ne me racontent pas, je suis un peu au courant quand même de comment ça se passe. Mais je sais, globalement, aujourd'hui, que je ne dise pas de bêtises, de tout ceux qui sont en CDI, je n'ai pas de gens à problèmes... (...) Déjà en entreprise ce n'est pas possible, parce que si vous voulez on est une petite structure donc quand on a 100 bonhommes ou quand on en a 15, on peut pas agir de la même façon. Dans les 100 bonhommes, on peut avoir 10% qui sont fainéants, je vais être méchant, mais peut-être alcoolique, mais sur 15 on ne peut pas. Ça va pourrir le reste. Mais on essaye quand même de protéger... ».

Enfin, dans le secteur du nettoyage, les mères seules et les immigré/es sont les figures quasi-exclusives de cette précarité ou pauvreté laborieuse... qui semble, comme nous allons le voir, englober la quasi-totalité des salarié/es dans les entreprises visitées.

2.5.2°) Employer des salariés précaires, une stratégie de recrutement ?

Dans les deux entreprises de nettoyage qui ont fait l'objet de notre enquête, *Bureaunet* et *Netindus*, les femmes de plus de 40 ans, des mères de famille pour la plupart, élevant souvent seules leurs enfants, représentent le gros de la main d'œuvre. Elles sont repéré/es par leur employeur comme des personnes aux revenus insuffisants, qui pour compléter leurs très petits salaires doivent avoir un autre emploi ou bénéficier d'une aide sociale. Or dans ce secteur, l'identification de catégories vulnérables, comme les mères non qualifiées qui élèvent seules leurs enfants, peut se constituer en stratégie de recrutement. C'est le cas à *Bureaunet*, dont la responsable cherche à attirer une main-d'œuvre docile, n'ayant

d'autre choix que de travailler dans les emplois de mauvaise qualité offerts par l'entreprise, et d'accepter les heures complémentaires proposées à tout moment (Encadré 25).

Encadré 25 : *Bureaunet* ou le bien fondé des mères isolées de plus de 40 ans

Les salariées de *Bureaunet* sont désignées par la directrice comme « *un public sensible* », puisque ce sont presque toutes des mères de famille monoparentale d'une quarantaine d'années : « *Seules. Quasiment toutes. Toutes, oui, une veuve et puis les autres, non, non elles vivent toutes seules. Et elles ont charge d'enfants et souvent des petits. C'est pour ça que dans mon recrutement je les préfère à 40 ans* ».

Dans cette entreprise qui gère sa main d'œuvre selon une logique de proximité, le bouche à oreilles est vu comme le meilleur moyen d'attirer une main d'œuvre fiable : « *Cooptation. Comme ça, elles sont déjà bien coincées dès le départ. Je n'ai rien contre Pôle emploi ou quoi que ce soit, mais bon voilà, je n'ai pas envie de voir défilier 15 000 personnes pour en prendre une, c'est pénible, puis j'aime pas trop. Donc c'est les filles qui m'amènent d'autres filles et qui me disent : « je vais être en vacances, c'est ma cousine qui va me remplacer », « attention, c'est ta cousine. OK, tu lui as bien expliqué le boulot, ne viens pas me dire quand tu rentres que ton chantier est sale ». Voilà, je préfère faire comme ça. Et ça se passe très bien comme ça* ».

La responsable explique de manière très décomplexée que la monoparentalité est pour elle un critère de recrutement, ces salariées étant réputées dociles et fidèles : « *Déjà je veux une femme. Je m'en fous c'est sexiste, je veux une femme. Tout simplement parce que j'ai essayé les messieurs, non pas que les messieurs ne sachent pas nettoyer, non, non, c'est pas ça. C'est le client qui veut pas : 'ah oui, mais c'est un monsieur...'. Donc il faut des femmes. Entre deux prestataires il préférera celui qui propose des femmes. En moyenne d'âge les meilleures sont vers 40 ans, tout simplement parce que, c'est pareil que pour n'importe quel employeur, parce que les enfants sont grands, 40 ans, je n'ai plus trop de chance d'avoir une grossesse qui va perturber le... voilà. Et puis, cyniquement, je les préfère pas en couple, attention moi je suis honnête hein, et avec charge d'enfants : obligées d'aller travailler et pas d'absences. Je vous ai dit que c'était cynique, voilà les critères ils sont là. Une fois que vous avez les critères là, vous êtes sûrs de votre personnel. Si vous prenez une femme, en douze ans de ce que j'ai pu voir, si vous prenez une femme qui est mariée, monsieur travaille, j'en avais une petite pépette comme ça, elle bossait super bien. Mais le truc c'est que son mari bossait, puis grosso modo elle faisait ça pour son argent de poche. Donc, quand elle avait pas trop envie d'y aller elle y allait pas. J'ai pas le sérieux derrière, alors que quand il y a les enfants, si, je l'ai le sérieux. C'est triste, mais c'est comme ça. Moi je veux pas d'absentéisme, et [je veux] de la stabilité* ».

Notons que ce ciblage des mères isolées est de nature à attirer une main d'œuvre éligible au RSA, d'autant que les salaires versés par l'entreprise sont souvent très bas. Mais la recherche de salarié/es au RSA n'est jamais mise en avant par la directrice. Si *Bureaunet* est la seule entreprise de l'échantillon à revendiquer un tel ciblage du recrutement, on peut penser qu'une forme de ciblage est également à l'œuvre dans la société de nettoyage sous-traitante qui emploie les femmes de chambre en charge du ménage des chambres à *Hôtel premier prix*. D'après la DRH de l'hôtel en effet, parmi les salariées qui travaillent, toutes à temps partiel et à bas salaire, pour cette société de nettoyage, les étrangères, assez souvent des africaines d'immigration récente, sont surreprésentées. Si certaines d'entre-elles sont peut-être éligibles au (ou bénéficiaires du) RSA activité, d'autres ne sont vraisemblablement pas présentes depuis assez longtemps sur le territoire (ou ont une autorisation de travail trop récente) pour pouvoir prétendre au dispositif (Encadré 26).

Encadré 26 : Les femmes de chambre étrangères et d'immigration récente travaillant en sous-traitance à *Hôtel premier prix*

Parmi la cinquantaine de femmes de chambre qui travaillent, toutes à temps partiel, pour un sous-traitant dans les deux établissements de *Hôtel premier prix* en bordure de Paris, beaucoup sont étrangères et ont récemment immigré en France, si l'on en croit les situations précaires de renouvellement périodique de leur titre de séjour évoquées par la DRH de l'hôtel qui assure vérifier régulièrement la validité de ces titres : « *Alors, euh, là moi je parle sur le site, hein, c'est beaucoup de... elles sont originaires d'Afrique. Oui, beaucoup du Mali, euh Congo... du Maghreb un peu moins, on est plus dans la femme, euh, la femme originaire du Mali, du Congo. Nous en fait, la société a l'obligation de nous fournir les titres de séjour, donc euh, de nous faire un listing et de nous l'envoyer tous les six mois. Oui, c'est dans le droit, ils sont obligés de nous, euh, de nous donner, euh... parce que si après on découvre qu'il y a du travail au noir... Donc par rapport à ça, ils sont obligés de faire attention à ça. Après, euh, je peux pas vous en dire plus là dessus. Sinon pour chez nous, mais je crois que c'est pour l'ensemble des hôtels qui se situent [dans la zone géographique], on a beaucoup, on a vraiment une population, plutôt malienne. Moi je vous dis, (...) c'est la région qui... plutôt des étrangères, oui (...), plutôt originaires, on va dire d'Afrique noire, et puis aussi du Maghreb, mais ça je pense que c'est spécifique à [la zone géographique]* ». D'après la DRH de l'hôtel, c'est dans les entreprises de nettoyage qu'on doit rencontrer des salariées au RSA, mais l'entreprise qui emploie les femmes de chambre de l'hôtel n'a pas donné suite à notre demande d'entretien.

En définitive, les quatre secteurs étudiés, que l'on se réfère aux portraits sectoriels (voir présentation en annexe 3) ou aux monographies d'entreprises, sont marqués par des conditions de rémunérations, de travail et d'emploi susceptibles d'expliquer la présence d'un volant plus ou moins étendu de travailleurs pauvres ou précaires. La présence de ces travailleurs, dans des entreprises qui peinent assez souvent à recruter ou à retenir leur main-d'œuvre, est de nature à favoriser un recours plus ou moins stratégique des employeurs au RSA. Le dispositif pourrait ainsi être regardé comme un outil permettant de puiser dans le « vivier » des allocataires du RSA socle incités au travail sur des emplois non qualifiés, ou comme un instrument permettant de compléter (RSA activité + socle ou activité seul) le revenu de salariés à bas (voire très bas) salaires et ainsi de les retenir. L'objet de la partie suivante vise à apprécier dans quelle mesure le RSA est connu des employeurs et intégré dans leurs pratiques de gestion de la main-d'œuvre.

3°) RSA et demande de travail : un dispositif sans effet sur les politiques de gestion de la main-d'œuvre

Après avoir examiné les pratiques de gestion de la main d'œuvre dans les entreprises qui ont fait l'objet de notre enquête, nous allons ici interroger plus précisément la connaissance qu'ont les employeurs du RSA et les éventuels usages qu'ils en font dans leurs pratiques de gestion de la main-d'œuvre. Dans les secteurs en tension dans lesquels se positionnent les entreprises étudiées, on pourrait en effet penser que les difficultés à recruter sont de nature à conduire les entreprises à mobiliser divers canaux de recrutement, et notamment les intermédiaires de l'emploi, de façon à élargir leurs recrutements aux travailleurs qui connaissent des difficultés d'insertion (souvent nommés « publics en difficulté »). Or les allocataires du RSA font partie de ces publics et sont en principe davantage que par le passé incités à travailler (ou à travailler plus) et accompagnés vers l'emploi. Par ailleurs, l'ampleur du *turnover* dans certaines entreprises visitées conduit les employeurs de ces entreprises à se montrer soucieux de contribuer, par leurs pratiques de gestion de la main d'œuvre, à stabiliser les effectifs. Nous avons vu par exemple comment, dans les secteurs du commerce et de l'hôtellerie-restauration, et dans une moindre mesure dans celui du nettoyage, l'organisation de la complémentarité des plannings des salarié/es, vise à prendre en compte certaines de leurs contraintes temporelles. On pourrait là encore penser que le RSA, dans sa dimension complément de revenu, est susceptible d'apparaître aux employeurs comme un dispositif public intéressant, au sens où ce complément de revenu apparaîtrait comme un soutien à l'offre de travail de salariés à très petit salaire. On examinera donc dans ce chapitre la manière dont les employeurs perçoivent le RSA et ses allocataires et leur éventuel recours au dispositif lorsqu'il s'agit de recruter ou de gérer le travail.

Tout d'abord, en suivant notre première hypothèse, nous nous pencherons sur la connaissance que les employeurs ont du dispositif, et sur la manière dont ils le perçoivent et dont ils perçoivent les allocataires. Il s'agira de se demander si (et comment) les employeurs s'approprient ce dispositif et en font leur affaire, et s'ils perçoivent un impact du RSA (et lequel) sur l'offre de travail des travailleurs (1). Suivant notre deuxième hypothèse, nous explorerons ensuite les pratiques de gestion de la main d'œuvre afin d'apprécier dans quelle mesure elles intègrent le dispositif. Nous nous pencherons en premier lieu sur le recrutement, et plus précisément sur la manière dont sont mobilisés les intermédiaires de l'emploi et les dispositifs publics d'emploi ou de formation. Il s'agira de voir si ces pratiques visent le recrutement d'allocataires du RSA, ou plus largement des « publics en difficulté » susceptibles d'être éligibles au dispositif (2). Enfin, nous nous intéresserons à l'action sociale des entreprises, afin de déterminer si celle-ci intègre la dimension de complément de revenus du RSA et si les salariés sont informés du dispositif ou orientés vers des intermédiaires susceptibles de les informer. On cherchera à savoir si le RSA s'affiche comme un ingrédient de démarches de responsabilité sociale des entreprises (3).

3.1°) Un dispositif méconnu des employeurs, qui ne se sentent pas concernés

Notre première hypothèse postulait que les attitudes des employeurs à l'égard du RSA dépendaient assez largement de l'information qu'ils détiennent sur le dispositif. Les entretiens menés auprès de ces derniers montrent que le dispositif est assez largement méconnu : certains n'en ont jamais entendu parler, d'autres le réduisent au RSA socle, considérant qu'il est réservé à ceux qui ne travaillent pas, et seuls deux employeurs de notre échantillon en ont une idée assez précise. Qu'ils connaissent ou non le dispositif, les employeurs estiment qu'ils n'en sont pas destinataires, car le RSA est versé au salarié, non à l'entreprise. Dans cette optique, quelques uns se montrent critiques envers une enquête qui s'intéresse à

l'attitude des employeurs à l'égard du RSA, se demandant s'ils ne vont pas être accusés de détourner à leur profit un dispositif qui ne s'adresse pas à eux. De fait, ils n'en voient ni l'intérêt pour l'entreprise, ni l'impact : pour eux, le RSA n'a rien changé par rapport au RMI et ils observent (ou croient observer) toujours les mêmes effets désincitatifs au travail que par le passé. Toutefois, leur méconnaissance du dispositif tend à soustraire les allocataires du RSA de toute identification précise dans l'entreprise et à les confondre dans un halo de travailleurs précaires, dominé par les figures des « publics en difficultés » d'insertion ou d'intégration dans l'entreprise et des « salariés pauvres aidés », éligibles à une gamme de prestations sociales publiques auxquelles ils ne veulent pas renoncer. Cette imprécision ouvre aussi, comme nous allons le voir, la voie aux stéréotypes sur les allocataires du RSA, parfois regardés comme des « profiteurs » du système.

3.1.1°) Une méconnaissance fréquente du RSA

Le RSA est un dispositif peu ou mal connu de la quasi-totalité des employeurs interrogés. Seuls deux d'entre eux ont une connaissance claire du principe d'attribution du RSA et de la distinction entre RSA socle et activité (le DRH régional de *Travaux publics* et le DRH de *Parc de loisirs* « un ancien [cadre] de l'ANPE [Pôle emploi] »). Parmi ceux qui n'ont pas cette connaissance, quelques-uns ne se souviennent pas d'en avoir jamais entendu parler (nous leur avons alors expliqué qu'il s'agit de l'aide qui a remplacé le RMI) ; les autres disent qu'ils ont entendu parler du RSA, mais ne le distinguent pas vraiment du RMI qui l'a précédé, ignorant fréquemment la dimension de complément de revenu d'activité. Tous disent n'avoir reçu aucune information sur le dispositif en provenance de leur entreprise (de la part de la hiérarchie par exemple, ou du siège lorsqu'il s'agit d'un groupe), ni n'en avoir communiqué aux salariés (Encadré 1).

Encadré 1 : Quelques exemples de réponses d'employeurs concernant leurs informations sur le RSA

Voici quelques exemples de réactions d'employeurs concernant l'objet de notre recherche, formulées lors de la prise de contact au téléphone ou au cours de l'entretien proprement dit, exemples qui illustrent bien leur fréquente méconnaissance du dispositif :

- « Le RSA, c'est quoi ? » (...) « Je ne peux pas vous aider, vous voyez, le RSA je ne connais pas » (Directrice commerciale, *Bistrot parisien*).
- « Le dispositif du RSA, je ne le connais pas donc je vais vous laisser parler » (RRH régional, *Hard discount*).
- « Je vois pas la visibilité qu'on pourrait avoir, euh, sur cette question là ! » (Directeur, *Soft discount*).
- « J'avoue, je ne connais pas du tout le système » (...) « Pour moi, quand on est au RMI ou au RSA c'est qu'on ne travaille pas » (RRH, *Hôtel premier prix*).

Lorsque l'entreprise appartient à un groupe, à la question de savoir s'ils avaient eu une information en provenance du groupe sur le RSA, les employeurs ont déclaré n'en avoir reçu aucune :

- « On n'est pas du tout informé » (RRH régional *Hard discount*).
- « Je ne sais pas » (Responsable de secteur, *Net'indus*).
- « Même au niveau du groupe [Chaîne hôtelière], on n'a pas du tout été informé » (RRH, *Hôtel premier prix*).

Même des personnes en principe en contact avec des allocataires du RSA ou des travailleurs pauvres semblent hésiter en en parlant, comme s'ils n'étaient pas certains de bien savoir de quoi il s'agit. Ainsi, un coordonnateur emploi régional du groupe de BTP *Travaux publics*, dont l'une des fonctions est de recruter sur clause d'insertion (donc potentiellement des allocataires du RSA) ou en alternance, estime ne pas bien connaître le fonctionnement du dispositif : « Je crois [qu'un allocataire du RSA], c'est quelqu'un qui est au RMI, il continue de travailler et il a le droit à un complément de revenu... mais je n'en sais pas plus ». De la même manière, la personne qui s'occupe des affaires sociales au siège du groupe hôtelier *Chaîne hôtelière* et traite, en collaboration avec une assistante sociale, les dossiers des salariés en difficulté qui demandent une aide (aide financière, aide au logement, etc.), ne connaît pas bien le dispositif et continue à parler de l'API (Allocation de parent isolé) à propos de l'aide aux parents qui élèvent seuls leurs enfants alors même que ce minimum social a été fondu avec le RMI dans le RSA (RSA majoré). Cette méconnaissance est bien l'une des raisons de nos difficultés à obtenir des entretiens avec les employeurs, parce qu'il s'agit d'un sujet qu'ils ne maîtrisent pas, sauf exception. Ils pensent donc ne pas pouvoir nous « aider » dans notre recherche – et craignent peut-être d'apparaître ignorants ou de perdre leur temps. Pour cette raison, nous avons le plus souvent annoncé que nous travaillions sur les politiques sociales des entreprises et sur le recrutement avant de dire que nous nous intéressions au

RSA (sans évoquer son « impact » qu'ils ne voient pas, nous y reviendrons) afin d'éviter que la seule évocation du dispositif ne constitue une barrière à l'accès au terrain.

3.1.2°) Des employeurs pas concernés, surpris d'être interrogés... voire méfiants

Si les employeurs interrogés connaissent peu ou mal le RSA, c'est aussi qu'ils ne se sentent pas concernés par ce dispositif qui vise les ménages et les salariés : considérant qu'il ne s'adresse pas à eux, ils ne s'y intéressent pas.

Ainsi, à l'évocation du RSA, certains employeurs disent d'emblée qu'ils ne sont pas des interlocuteurs pertinents et/ou ne sont pas concernés par le dispositif, soit parce que cela ne les regarde pas (c'est l'affaire des publics en insertion ou des salariés), soit parce qu'ils n'ont « *pas de cas [d'allocataires du RSA]* » (réponse du responsable d'un établissement *Hôtel premier prix* qui a refusé l'entretien) porté à leur connaissance – mais il n'est peut-être pas toujours facile pour un employeur d'admettre que certains de ses salariés reçoivent un salaire qui ne les fait pas sortir de la pauvreté. Les rares interlocuteurs ayant une vision assez claire du dispositif ont même une argumentation construite pour exprimer que le RSA ne les concerne pas. Ainsi, pour le responsable RH d'un parc d'attraction, le RSA n'est pas l'affaire de l'employeur, mais celle des demandeurs d'emploi et des intermédiaires de l'emploi (Encadré 2).

Encadré 2 : Le RSA, « on n'est pas concernés », « ce n'est pas le travail des employeurs »

Aux yeux des employeurs interrogés, le RSA n'est pas une question que l'on aborde dans l'entreprise et ils ne se sentent « *pas concernés* » par le dispositif :

- « *On n'est pas concerné par ça* » (Gérant *Bâti-rénov*).

- « *Si c'est pour parler que du RSA, je ne suis pas sûr de pouvoir vous apporter des informations (...) je ne vois pas comment je vais pouvoir vous éclairer sur le RSA, parce que pour moi, clairement, le RSA n'est pas un critère, n'est pas un... enfin, non, ce n'est pas un sujet qui est abordé* » (RRH *Net'indus*).

Les deux interlocuteurs ayant une connaissance plus précise du dispositif n'expriment pas un point de vue différent. Pour eux, le RSA concerne au premier chef les demandeurs d'emploi, éventuellement les intermédiaires de l'emploi, mais pas les employeurs :

- « *C'est curieux... ce n'est pas à nous d'utiliser le dispositif du RSA. Objectivement, nous on est acteurs de l'emploi, pas acteur d'un dispositif. Ce qui est important c'est que le dispositif soit connu des éventuels chercheurs d'emploi. Ce n'est pas le travail des employeurs, jusqu'à preuve du contraire... qui ne sont pas là pour gérer les problématiques d'emploi. Ça c'est le rôle du Pôle emploi et des autres acteurs de l'emploi : Plie, Maisons de l'emploi, Missions locales... etc. Une fois que cette connaissance existe, nous, les employeurs, on propose des emplois. Sincèrement, nous, employeurs, on n'a pas d'emplois dirigés particulièrement pour le RSA. J'ai des emplois à temps partiel ou temps complet, des CDD ou des CDI, voilà !* » (Responsable RH, *Parc de loisir*).

- « *Je vois ça plutôt vu du côté de l'attributaire du RSA, enfin la motivation elle doit venir plus pour lui. Moi, si je peux cumuler, si je peux reprendre un boulot tout en gardant un niveau de vie... Parce que l'idée, si je me trompe pas, c'est dire que si je me mets à bosser faut pas que je perde [plus] en bossant qu'en ne travaillant pas. (...) Donc pour moi, de ce que j'avais compris, c'est quand même que la motivation, enfin le dispositif doit surtout motiver les personnes en recherche d'emploi que les employeurs mais... Je pense que, moi je l'avais vu plus comme ça le RSA, c'est vraiment pour motiver les personnes* » (RRH *Net'indus*).

Le RSA n'étant pas leur affaire, plusieurs des employeurs rencontrés considèrent qu'ils ne devraient pas être interrogés là-dessus. Ils estiment en effet incongru de les questionner sur un dispositif qui s'adresse, dans l'esprit du législateur, aux ménages ou aux travailleurs pauvres... Certains pensent que sous-entendre qu'ils utilisent le RSA reviendrait à les accuser de détourner le dispositif, ce dont ils se défendent vigoureusement. Ainsi, un directeur de supermarché, diplômé de Sciences politiques, est très critique sur le principe même d'une enquête portant sur le RSA (Encadré 3).

Encadré 3 : Et si on accusait les employeurs de « détourner » le RSA de son « objectif premier » ?

Le directeur du supermarché *Soft discount* est très critique sur le principe d'une enquête sur le RSA menée auprès des employeurs : « *Je vois pas la visibilité qu'on pourrait avoir, euh, sur cette question là !* » (...) « *Je suis un peu perplexe par rapport, oui, à la valeur ajoutée des remontées que vous pourrez obtenir auprès des employeurs* ».

Comme il considère que le RSA n'est pas l'affaire des employeurs et ne perçoit aucun impact du RSA, il est méfiant quant aux questionnements de la recherche et à l'hypothèse selon laquelle les employeurs pourraient faire usage du RSA dans leurs pratiques de gestion de la main d'œuvre : « *Enfin, sur les structures comme les nôtres, ça n'a pas*

de conséquences directes (...), parce qu'on embauche par rapport à un besoin ! » (...) « On est en train de sous-entendre que on pourrait, euh (...) détourner l'objectif premier, euh, du RSA à des fins... (...) Nous encore une fois, on a un besoin, point, on y répond ! ».

Pour les employeurs rencontrés, donc, le RSA n'est pas et ne doit pas être l'affaire de l'employeur : l'utiliser serait le détourner de son « *objectif premier* », le soutien au revenu des ménages ne gagnant pas assez pour vivre. Sachant que peu semblent connaître le dispositif, il est vraisemblable que peu l'intègrent à leurs pratiques de GRH. Toutefois, si des employeurs en font un usage stratégique ou conscient, ils n'auront probablement pas souhaité nous rencontrer ni s'en ouvrir à nous. C'est peut-être le cas dans l'un des établissements contactés, le fast-food Resto *presto 2* : les propos de la DRH suggéraient une utilisation du dispositif mais le franchisé a refusé l'enquête.

Cette idée selon laquelle le RSA n'est pas et ne doit pas être l'affaire de l'employeur trouve un écho dans la position prudente du Medef. La représentante avec laquelle nous avons eu un entretien téléphonique pense que le RSA concerne les employeurs à travers les clauses d'insertion, mais pas au-delà car ce ne serait pas leur rôle : « *On pourrait accuser les employeurs (...). On sensibilise nos troupes sur les clauses sociales [clauses d'insertion des marchés publics] mais sans aller plus loin* ». Selon cette personne en charge du dossier RSA au Medef, « *le rôle des entreprises, c'est le recrutement, et un recrutement diversifié, ce n'est pas l'insertion des allocataires du RSA* ».

3.1.3°) Des employeurs qui n'en voient ni l'intérêt ni l'impact, sinon désincitatif sur l'offre de travail

Les employeurs interrogés, qu'ils connaissent ou non le dispositif, disent ne pas en voir l'intérêt pour l'entreprise et ne semblent pas convaincus qu'il y ait des avantages à l'utiliser. L'absence de perception de tels avantages ne paraît pas de ce point de vue déterminée par la connaissance qu'ils ont du RSA. En effet, à la question posée par un responsable RH régional d'une enseigne *Hard discount* qui avouait ne pas connaître le dispositif en demandant « *quel avantage pour l'entreprise, le RSA ?* », répondent les doutes exprimés par les employeurs qui connaissent le dispositif. Comme le résume le responsable des ressources humaines d'un grand parc d'attraction, ce sont les allocataires du RSA qui reçoivent une aide et non l'employeur : « *le revenu il n'est pas chez nous* » (Encadré 4).

Encadré 4 : « Quel avantage pour l'entreprise, le RSA ? »

Les employeurs interrogés, qu'ils connaissent ou non le dispositif, disent ne pas en saisir l'intérêt pour leur entreprise, d'autant qu'il ne s'agit pas d'une aide dont bénéficie directement l'entreprise puisqu'elle s'adresse aux ménages ou aux salariés pauvres :

- « *Quel avantage pour l'entreprise, le RSA ?* » (RRH régional, *Hard discount*).
- « *Au jour d'aujourd'hui je ne vois pas forcément, je n'ai pas conscience de l'intérêt que je pourrais y avoir... quand bien même il y aurait un intérêt* » (RRH *Net'indus*).
- « *Le revenu il n'est pas chez nous, il est chez le bénéficiaire [du RSA]. À la limite ce n'est pas notre sujet... très honnêtement* » (Responsable RH, *Parc de loisir*).

Ne saisissant pas l'intérêt qu'ils pourraient tirer du dispositif, les employeurs interrogés n'en perçoivent pas d'impact. Dans l'ensemble, la différence entre le RSA et le RMI ne leur apparaît pas visible : « *c'est juste les lettres qui ont changé* », résume la gérante d'une petite entreprise de nettoyage. Interrogés plus en détail sur le fait de savoir si les candidats à l'embauche acceptent plus facilement les emplois à temps partiels qu'ils proposent, aucun effet de ce type n'est perçu. Plus fondamentalement encore, l'effet incitatif du RSA par rapport au RMI n'est en aucun cas perceptible par les employeurs. Au contraire, ils soulignent les mêmes effets désincitatifs qu'avec le RMI, certains salariés leur demandant toujours de ne pas excéder un certain volume horaire, de peur de perdre des aides (Encadré 5).

Encadré 5 : Le RSA « même chose » que le RMI

Les réponses fournies par nos interlocuteurs à la question de savoir si quelque chose a changé avec le RSA par rapport au RMI sont révélatrices de l'absence d'impact visible aux yeux des employeurs :

- « *Peut-être... je n'en sais rien !* » (RRH *Hypermarché*).
- « *C'est une sacré colle !* » (Directeur *Soft discount*).
- « *Je n'ai pas l'impression que ça change quelque chose (...) déjà avant c'était comme ça* » (resp. de secteur, *Net'indus*);
- « *Ça touche le même public. Non pour moi c'est la même chose, c'est juste les lettres qui ont changé* » (Gérante *Bureauet*).

Le plus souvent, le RSA n'est envisagé que dans sa version d'allocation socle et non de complément d'activité : « pour moi le RSA c'est pour les personnes qui ne travaillent pas et qui n'ont pas de revenu » (responsable RH d'Hôtel premier prix). Le discours porté est fréquemment généralisé à l'ensemble des personnes en insertion indépendamment du dispositif dont elles relèvent, et n'est qu'exceptionnellement pensé sous l'angle de compléments de revenus pour des travailleurs pauvres.

Mais plus globalement, l'objectif premier du remplacement du RMI et de l'API par le RSA, celui d'éviter les effets désincitatifs à l'activité en « rendant le travail rémunérateur », ne semble pas perçu par les employeurs de notre échantillon : ceux-ci continuent à reprocher au RSA les effets désincitatifs et les effets de seuil propres au RMI. On retrouve aussi assez souvent des propos stigmatisant sur les allocataires, accusés d'arbitrer entre travail et allocation alors même que le RSA a pour vocation de soustraire les allocataires à de tels arbitrages (Encadré 6).

Encadré 6 : Des exemples d'effets désincitatifs du RSA (ou d'autres compléments de revenu)

A Hôtel premier prix, la responsable des ressources humaines, qui pense que le RSA est réservé à ceux qui ne travaillent pas, donne un exemple de refus d'emploi par crainte de perdre des avantages associés au RSA : « je peux vous donner un exemple, il y en avait un qui ne travaillait pas, il avait droit à la CMU, la carte de transport gratuite et quand il a découvert... il a dit ben non moi ça m'intéresse pas ».

A Bureaunet, la gérante, qui confond souvent RSA socle et RSA activité, considère que le RSA comme complément de salaire est démobilisateur pour le salarié, générateur d'une trappe à faible activité : « on pense qu'avec le RSA, ils se bloquent au niveau heures, ils savent qu'ils vont bosser tant d'heures, ils ont leur rémunération de travail et il y a le RSA qui arrive derrière. Moi je vais être directe, si je me mets à leur place, je vois vraiment pas pourquoi j'irais bosser si on me file l'argent. Parce que quand je vais travailler je prends ma voiture, j'utilise du gasoil, je mange à l'extérieur, faut que je m'habille un petit peu mieux entre guillemets, peut-être même mettre le petit à la crèche, ça vaut pas le coup. Faut prendre le RSA, le coller à... voilà, moi je sais que c'est comme ça qu'elles font les miennes. Nous on pense ça du RSA, nous quand on a vu le truc là arriver, on s'est dit : vas-y, on va plus pouvoir les faire bosser. Et effectivement, c'est plus difficile ».

A propos d'une personne ayant refusé de passer de 26 à 28h, lors de la renégociation du temps de travail le responsable régional de Hard discount argumente : « vous savez les personnes qui font de savants calculs, 'faut pas que je saute une tranche', etc. ».

Le responsable ressources humaines de Hypermarché considère quant à lui que les « mamans » qui ont des compléments de revenus (il ne précise pas si c'est le RSA) trouvent un « équilibre économique » dans le temps partiel, qu'elles ne cherchent pas à compléter en acceptant des heures en plus : « Il faut savoir qu'il y a aussi beaucoup de personnes pour qui c'est un choix et pour qui le temps partiel est un choix. Et on y trouve donc beaucoup de compléments de revenus et on y trouve aussi beaucoup de mamans qui, à un moment trouvent une satisfaction quant à l'organisation aussi de leurs enfants. Donc, ben, la deuxième tranche restante, les 35-45 ce sont des mamans de famille, pour qui, du coup, ça va bien, et qui ne sont pas demandeuses de plus d'heures. Par exemple, ce n'est pas elles qui, quand je propose de la polyvalence en magasin, moi l'offre, je l'ouvre à tout le monde. Et bien j'ai très peu, pour ne pas dire pas... il n'y en a aucune qui prend ces heures. Parce que ça ne les intéresse pas. Alors, parfois elles trouvent aussi un équilibre économique, disons aussi les choses. Entre les nourrices, les déclarations d'impôts, etc., les allocations. Parfois, à quelques heures, ça peut se jouer. Donc, assez bizarrement, j'ai beaucoup d'hôtesse qui font très attention à ne pas dépasser leur contrat ».

En définitive, il importe de souligner que les comportements que les employeurs observent chez leurs salariés ne sont jamais de l'ordre du « travailler plus pour gagner plus », comme le voulait le slogan qui a présidé à la mise en œuvre du dispositif. Les comportements décrits par ces employeurs renvoient plutôt, comme par le passé, aux effets de seuil du dispositif : plusieurs parmi eux citent des exemples récents de candidats refusant l'emploi offert ou de salariés demandant à ne pas dépasser un certain volume horaire au motif qu'ils ne veulent pas risquer de perdre leurs aides. Un employeur donne même un exemple d'une logique inverse au « travailler plus pour gagner plus » : celui d'une salariée à temps partiel ayant demandé à travailler moins pour conserver ses aides. Rappelons toutefois que lorsque les employeurs nous rapportent ces effets désincitatifs et ces effets de seuil qu'ils observent, ils ne savent pas toujours si c'est le RSA, les allocations chômage ou d'autres aides sociales qui sont en cause. Nous sommes donc d'abord face à des représentations des allocataires de minima sociaux comme des travailleurs à problèmes, peu enclins, voire incapables de se conformer aux règles et normes du monde du travail, plutôt que face à des observations précises de situations concrètes, même si les employeurs ou responsables citent un ou deux exemples à l'appui de leur discours.

3.1.4°) Une méconnaissance des allocataires... et des stéréotypes

Ne connaissant que peu souvent le dispositif ou les salariés qui y sont éligibles ou en sont allocataires, les employeurs identifient mal qui sont les allocataires. Dans leurs propos, il y a souvent une confusion ou un va et vient entre les différentes aides et prestations sociales auxquelles sont éligibles ou dont bénéficient éventuellement les travailleurs pauvres ou précaires.

Il y a donc pour ces employeurs un halo autour du RSA, dans lequel l'allocataire du RSA, rarement identifié comme tel, se confond avec la figure du public en difficulté d'insertion (et d'intégration dans l'entreprise) d'une part (qui regroupe notamment les allocataires du RSA, les jeunes non qualifiés et les chômeurs de longue durée), et avec la figure du salarié aidé d'autre part, un salarié pauvre ou précaire qui renvoie plutôt aux exemples de la « mère de famille » monoparentale, du jeune « soutien de famille » (voire du salarié « en perdition ») évoqués dans la deuxième partie.

Ces deux figures des travailleurs pauvres ou précaires sont plus aisément repérables par les employeurs que les salariés au RSA. Les « publics en difficulté » sont plutôt identifiés comme étant ceux que leur adressent les intermédiaires de l'emploi (Pôle emploi, Maisons de l'emploi, Missions locales, Plie, Conseils généraux, etc.), tandis que les salariés pauvres ou précaires sont vus comme des salariés éligibles à des (ou bénéficiaires de) prestations sociales publiques. Les employeurs cependant ont une faible visibilité sur ces prestations sociales, et repèrent plus aisément la précarité et la pauvreté laborieuse des salariés qui leur demandent régulièrement un acompte sur salaire ou sollicitent des aides au logement en passant par exemple par le comité d'entreprise.

Repérables par les employeurs, ces figures de la précarité laborieuse sont aussi le support de stéréotypes, souvent négatifs. Les « publics en difficultés » (dont les allocataires du RSA) sont ainsi souvent considérés comme des travailleurs peu compétents et/ou peu capables de se conformer à la vie de l'entreprise et au travail d'équipe. Quant aux « salariés aidés », ils sont regardés comme potentiellement enclins à refuser de travailler ou à demander un plafonnement de leurs heures de travail afin de ne pas perdre le bénéfice de leurs aides, qu'il s'agisse d'indemnisation du chômage (salariés en activité réduite), d'allocation de congé parental (complément de libre choix d'activité), de minimum social (salariés au RSA), ou de toute autre aide sous conditions de ressources (aide au logement, gratuité des transports, couverture maladie universelle, etc.). Ces travailleurs pauvres ou précaires sont aussi assez souvent regardés par les employeurs interrogés comme des travailleurs qui savent « utiliser le système » et profiter des aides pour travailler (le) moins (possible) (Encadré 7).

Encadré 7 : Quelques stéréotypes sur les allocataires : calculateurs, pas toujours méritants mais aidés alors que la classe moyenne se paupérise

Les stéréotypes sur les allocataires du RSA sont nombreux, véhiculant notamment l'image d'allocataires calculateurs, profitant des aides pour ne pas travailler ou pour travailler moins. Certains de ces propos ont été exprimés en « off » à la fin des entretiens, mais d'autres l'ont été au cours des entretiens :

- « *Ils préfèrent garder le RSA et puis avoir les avantages, que de travailler (...) bien souvent ces gens-là ils touchent plus que moi* » (Responsable de secteur, Net'indus).
- « *On voit trop de personnes qui disent : finalement je suis mieux, c'est plus confortable d'être au chômage que de bosser. Et ça, ça me choque* » (RRH Travaux publics).
- « *Bon alors il y a celles... faut qu'elles travaillent : RSA, aides tout ça, elles veulent pas en entendre parler. Et puis il y a celles qui savent bien utiliser le système, parce que c'est ça en fait, c'est une utilisation du système, elles l'utilisent tellement bien, oui, oui, je pense qu'elles vont être au RSA une paire d'années. (...) Avec ce fichu RSA elles arrivent à un salaire entre guillemets décent, entre ce qu'elles font dans le privé on va dire plus le RSA, elles arrivent à quelque chose d'à peu près décent. Faut les comprendre, pourquoi aller se décarcasser plus* » (Gérante Bureaunet).

Certains employeurs opèrent plus subtilement une distinction entre les « profiteurs » et ceux qui en ont vraiment besoin, et glissent parfois vers une critique des allocataires qui ne font pas beaucoup d'efforts alors que la classe moyenne se paupérise.

L'entretien avec la directrice commerciale de Bistrot parisien condense bien ces arguments : le RSA n'est même pas suffisant pour les travailleurs âgés dont les employeurs ne veulent plus, mais c'est trop pour ceux qui ne font pas l'effort de travailler... alors que la classe « petite-moyenne » qui paye « plein pot partout » s'approche du « seuil de la pauvreté » : « *Ben, [le RSA est] indispensable pour certaines personnes, bien-sûr. Euh, vous avez... il y a un certain âge où, même si vous avez la meilleure volonté du monde, on vous prendra jamais. Et ces gens là, euh, à mon avis,*

oui, ont besoin d'être soutenus, eux plus que les autres, beaucoup plus. Donc effectivement, heureusement que ça existe, et euh, je dirais que c'est même pas assez parce que quand on voit le montant du RSA on se demande comment les gens font pour vivre. Et euh, c'est une aumône, mais bon... il y a ça, ils ont déjà ça au moins. (...) Il faut le donner à la bonne personne, par contre, à mon avis. Je crois qu'on n'est pas assez restrictif, euh, dans la donation des... des aides. Enfin moi c'est ce que je ressens. Je trouve qu'on a toujours donné beaucoup à des gens qui ont pas beaucoup de ressources mais dans les beaucoup qui n'ont pas de ressources, beaucoup n'ont pas fait d'effort pour s'en sortir. Et la classe moyenne, petite-moyenne, qui essaye elle de s'en sortir, qui essaye de... de travailler et de faire fonctionner, euh, les choses correctement, qui paye tout, eux sont de plus en plus, euh, au seuil... au seuil de la pauvreté, hein, faut pas rêver. Quand vous payez plein pot partout, ben à un moment donné, vous avez plus hein ! »

Compte tenu de ces stéréotypes des employeurs, qui se représentent les allocataires du RSA comme des profiteurs du système, ou bien opèrent une distinction entre ceux qui seraient méritants car ils essaient de s'en sortir (en travaillant et en s'intégrant dans l'entreprise) et les autres (les profiteurs, qui gagnent autant que la classe moyenne et la paupérisent), on peut s'interroger sur la manière dont ils les considèrent lorsqu'il s'agit de recrutement.

3.2°) Les allocataires du RSA une cible du recrutement ?

Notre deuxième hypothèse postulait que les employeurs intégraient le RSA dans leurs pratiques de GRH afin de profiter notamment d'effets d'aubaine. Nous allons ici nous pencher sur leurs pratiques de recrutement afin de déterminer la manière dont les employeurs recourent aux « publics en difficultés » et aux aides à l'emploi et à la formation auxquels ces derniers sont éligibles. Compte tenu du peu d'intérêt que les employeurs interrogés portent au RSA, dispositif de protection sociale qui ne leur est pas destiné, et compte tenu aussi de leurs représentations des allocataires, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils fassent de ces derniers une cible de leur recrutement. Même si leurs difficultés de recrutement les conduisent à élargir leurs viviers et à se tourner vers les publics en insertion et les intermédiaires de l'emploi – le secteur du bâtiment-travaux publics avec les clauses d'insertion constituant un cas particulier – les allocataires du RSA n'apparaissent pas comme des candidats recherchés, bien au contraire.

Rappelons tout d'abord que lorsqu'il s'agit de recrutement, les allocataires du RSA ne sont pas repérés en tant que tels mais se confondent avec l'ensemble des publics ayant des difficultés d'insertion (voire d'intégration dans l'entreprise). Les employeurs tendent ainsi à les identifier à la figure des « publics en difficulté » que leur adressent les intermédiaires de l'emploi et qui sont éventuellement éligibles aux dispositifs publics d'emploi ou de formation. Or nous allons voir que les employeurs qui recourent à ces intermédiaires et aux dispositifs aidés sont tout à la fois attentistes et pragmatiques : ils ne connaissent pas bien ces dispositifs aidés et attendent souvent d'en être informés par les intermédiaires de l'emploi, mais ils les utilisent volontiers s'ils estiment qu'ils peuvent faire économiser de l'argent à l'entreprise. Toutefois, ces dispositifs ne semblent pas réellement être recherchés pour eux-mêmes, car face à leurs difficultés à recruter, et surtout à retenir, leur main d'œuvre, les employeurs interrogés ne ciblent ni les « publics en difficulté » ni les allocataires du RSA, mais sont avant tout en quête de « bons » candidats. Ces « bons » candidats doivent à leurs yeux être compétents et motivés, capables de tenir le poste ou de se former... des qualités que les employeurs n'attribuent spontanément ni aux « publics en difficultés » ni aux allocataires du RSA.

3.2.1°) Des employeurs perdus dans le maquis des dispositifs d'emploi et de formation

Tout comme pour le RSA, les employeurs s'avouent peu informés des dispositifs d'emploi et de formation qui pourtant (et là contrairement au RSA) s'adressent bien à eux. L'impression qui ressort de nos entretiens est en effet qu'ils ont du mal à s'approprier ces dispositifs : ceux-ci leur apparaissent complexes et changeants, et par conséquent difficiles à intégrer dans leur politique de gestion de la main d'œuvre.

S'agissant de ces dispositifs d'aide à l'emploi ou à la formation, ils se montrent par conséquent souvent attentistes, attendant que les intermédiaires de l'emploi avec lesquels ils travaillent les informent ou leur

fassent des propositions de candidatures éligibles. Souvent sollicités par ces intermédiaires, ils semblent peu enclins à entreprendre des démarches pour s'informer par eux-mêmes, et regrettent lorsqu'ils ont à le faire d'avoir à aller « à la pêche » aux informations auprès des intermédiaires (Encadré 8).

Encadré 8 : Des employeurs peu au fait des dispositifs de l'emploi, regrettant d'avoir à aller « à la pêche » aux informations

Ces quelques exemples de propos d'employeurs relativement aux informations dont ils disposent sur les dispositifs de l'emploi montrent bien qu'ils se sentent peu informés, obligés d'aller « à la pêche » à l'information lorsqu'ils cherchent à utiliser de tels dispositifs :

- « *Nous avons très peu d'informations (...) c'est beaucoup à nous d'aller à la pêche aux informations (...). Il n'y a pas une sensibilisation particulière auprès des entreprises* » (RRH Hypermarché).

- « *Le problème, si vous voulez, c'est que personne ne nous expose ces produits-là [les dispositifs de l'emploi], (...) si on ne toque pas à leur porte, ben personne ne nous dit 'il y a ça comme produit qui existe, ce n'est pas mal'* » (Gérant Bâti-rénov).

- « *Moi, à mon niveau, franchement non, je n' suis absolument pas sensibilisé, pour être sincère* » (RRH Travaux publics).

Même le coordinateur emploi de *Travaux publics*, pourtant impliqué dans l'insertion, explique qu'aucune information sur le RSA ne lui est parvenue de quelque institution que ce soit, y compris du club d'entreprises avec lequel il est en relations pour recruter sur les clauses d'insertion : « *Alors que je suis numéro 2 au niveau RH [du secteur régional], je n'ai jamais été sollicité sur le sujet* ».

Si les employeurs déclarent disposer de peu d'information, ce n'est pas toujours parce qu'ils ne sont pas informés, mais parfois au contraire en raison d'une information (sur)abondante, provenant d'interlocuteurs multiples et portant sur des dispositifs nombreux, dont ils n'ont pas toujours un usage immédiat. Ainsi, il se dégage de leurs propos l'impression qu'ils sont parfois perdus dans le dédale des intermédiaires et la complexité (et la volatilité) des mesures de l'emploi. On observe en effet au passage qu'ils ne sont pas informés (ou ne s'informent pas) des nouveaux dispositifs, un employeur pensant par exemple que l'un d'entre eux a disparu alors qu'il a été remplacé par un autre équivalent. Par ailleurs, le fait que les budgets consacrés à ces dispositifs s'épuisent souvent en cours d'année contribue à brouiller le paysage : lorsqu'ils sont informés d'une mesure et ont des candidats éligibles, les employeurs ont du mal à comprendre que l'absence de budget puisse les contraindre à y renoncer (Encadré 9).

Encadré 9 : des employeurs perdus dans le dédale des intermédiaires et des mesures

Le responsable des ressources humaines d'*Hypermarché* exprime son désarroi face à la complexité des mesures que lui proposent les multiples intermédiaires qui la sollicitent : « *je trouve que c'est extrêmement compliqué pour les entreprises : les Chambres de commerce, les Maisons de l'emploi, les Missions locales, les Pôles emploi, tout le monde interagit, tout le monde envoie des CV. On ne sait plus à qui s'adresser, on ne sait plus qui gère quoi ! (...) Et puis alors les primes, je ne vous en parle même pas, c'est tellement compliqué, chacun a sa grille, chacun... Alors il y a le Conseil régional qui fait des placements, qui propose des stages, alors il y a des immersions en entreprise, il y a des mises en disponibilité, il y a des... mais c'est tellement compliqué tout ça !* ».

La directrice de *Bureaunet*, qui a eu recours par le passé à des contrats aidés, se plaint également de la complexité de ces aides à l'emploi et de l'insuffisance des budgets rendant l'accès à ces aides aléatoire à mesure que l'année s'écoule : « *et puis ça change tout le temps, enfin moi j'arrive plus à suivre leurs contrats aidés. Et puis, en règle générale, les contrats aidés, dépassé le mois d'avril on n'a plus rien. Si vous faites votre embauche au mois de juin, il y a plus rien, il y a plus de budget* ».

Le gérant de *Gros œuvre*, quant à lui, est dépassé par les changements de dispositifs. Il dit à propos du Contrat initiative emploi (CIE), n'avoir appris l'existence de ce dispositif mis en place en 1995 que récemment : « *on l'a découvert il y a deux ans, c'est peut-être un peu plus avant, mais nous on l'a découvert [à ce moment-là]* ». Plus étonnant encore, il en regrette la disparition, sans savoir qu'il a été remplacé par le Contrat unique d'insertion (CUI-CIE) qui en prend le relais : « *mais il n'existe plus ce contrat, c'était un très bon produit* ».

Si les employeurs sont souvent perdus dans la complexité du recours aux dispositifs de l'emploi, ils ont également des réserves quant à l'usage de ces dispositifs qu'ils jugent complexes à utiliser, et ce d'autant plus qu'ils sont volatils, ce qui introduit une incertitude sur la pérennité des aides et conduit certains d'entre eux à se méfier d'un recours massif à des dispositifs appelés à disparaître. C'est en tout

cas la raison invoquée par la responsable du recrutement pour un franchisé de la chaîne de *fast-food Resto presto 1*, pour justifier le refus du gérant de partir à la « chasse aux avantages » procurés par les aides à l'emploi (Encadré 10).

Encadré 10 : Prendre garde à la « chasse aux avantages » lorsque les aides sont volatiles

Dans la chaîne de restauration rapide *Resto presto*, l'argument du « bon profil » est mêlé à un autre qui tient à la volatilité des aides, qui risquerait d'engendrer des variations importantes de la masse salariale. La responsable des recrutements de cette chaîne affirme ainsi que « *les mesures de la politique de l'emploi ne représentent pas un support, un objectif. Même si le travail du responsable des ressources humaines, c'est faire gagner de l'argent, on ne court pas après les mesures* ». Selon cette responsable, « *la volonté des franchisés, c'est de ne pas aller à la chasse aux avantages* », un argument supplémentaire étant que si ces avantages (les mesures de la politique de l'emploi) ne sont pas reconduits, la masse salariale risque d'augmenter brutalement « *le jour où la mesure est suspendue, moi je vais en prendre un coup et je vais pas forcément projeter, je vais profiter de la mesure et si du jour au lendemain, la mesure s'arrête et qu'elle n'est pas remplacée par un équivalent, je vais me prendre 10 ou 20 % de plus sur ma masse salariale et cela va complètement me biaiser mes objectifs. Je ne veux pas fonctionner avec cela. Si je peux en profiter, je le prends, cela sera un plus, mais je ne le mets pas dans mes objectifs (...) je ne vais pas l'intégrer car cela peut être une catastrophe !* ».

Enfin, à cette complexité du recours aux emplois aidés s'ajoute le fait qu'ils ne sont pas très attractifs pour les salariés concernés, que les employeurs rencontrés ont souvent du mal à recruter ou à fidéliser. Les avantages du recours aux contrats aidés ne sont donc pas toujours perçus chez ces employeurs. Face aux contraintes de gestion de ces dispositifs de l'emploi, ils peuvent donc préférer des contrats ordinaires de type CDI ou CDD, qui leurs permettent déjà de bénéficier de flexibilité et d'exonérations sur les bas salaires, et qu'ils jugent de meilleure qualité pour les salariés. C'est ce qu'exprime ce responsable ressources humaines d'un hard-discounter (*Hard discount*) : « *Nous on a des besoins. On a besoin de faire travailler des gens. C'est-à-dire, on paye des gens. Alors pourquoi on ferait quelque chose d'intermédiaire qui d'un point de vue administratif serait beaucoup plus contraignant et qui finalement apporte une rémunération au salarié qui est moindre ?* ».

Si les dispositifs de l'emploi et de la formation apparaissent complexes et incertains aux yeux des employeurs interrogés, nombre d'entre eux y ont eu recours, à l'occasion, sachant tout de même profiter des effets d'aubaine que ces dispositifs peuvent susciter.

3.2.2°) Des employeurs sachant profiter des aubaines que représentent ces dispositifs

Les employeurs disent peu aller au devant de l'information sur les dispositifs aidés de la politique de l'emploi et être surtout sollicités par les intermédiaires de l'emploi qui, en les guidant, créent des opportunités. Leur utilisation de ces dispositifs est ainsi souvent opportuniste, de nature à générer des effets d'aubaine, bien davantage que des créations d'emplois ou des recrutements de salariés qui, en raison de leur profil, n'auraient pas été recrutés sinon.

Ainsi, plusieurs employeurs ont cité des exemples d'aides à l'emploi ou à la formation dont ils ont été informés après avoir recruté des candidats qui se trouvaient être éligibles au moment du recrutement sans qu'ils le sachent. Dans ce cas, ils se sont saisis de l'occasion pour faire des économies sur le recrutement, l'aide ne changeant rien à ce dernier mais s'avérant une pure aubaine. Les exemples évoqués par la responsable RH d'*Hypermarché*, par le gérant d'*Habillement* et par le gérant de *Gros œuvre* sont à cet égard éloquentes. Toutefois, des usages plus stratégiques de ces dispositifs existent, qui montrent bien qu'existe un calcul sur la rentabilité comparée des contrats aidés et des contrats de travail en CDI ou CDD sans aide, comme c'est le cas à *Resto presto 1* (Encadré 11).

Encadré 11 : L'aubaine des aides à la formation et à l'emploi, toujours bonnes à prendre pour des candidats qui font déjà l'affaire

A *Hypermarché*, la responsable RH raconte le recrutement de deux CAP en alternance au terme duquel elle a été informée des aides dont elle pouvait bénéficier, aides dont elle se réjouit mais qui ne changent rien à sa décision de prendre ces jeunes en alternance : « *J'ai essayé de recruter deux jeunes [en CAP par alternance.], (...) et puis tant mieux : la dame [du Conseil régional] m'a dit vous allez toucher tant parce que... pour votre tuteur, vous allez toucher tant pour ci... bon ben tant mieux* ». Si elle n'avait pas bénéficié de ces aides, elle aurait tout de même

recruté ces jeunes : *« ça ne changeait rien, parce que de toutes façons, moi ce que je voulais c'était accompagner deux jeunes sur ce métier-là, c'est tout ».*

Il en va de même à *Habillement*, dont le gérant raconte la manière dont il a recruté à l'ouverture du magasin dix salariés en s'adressant à Pôle emploi. Une fois la sélection réalisée, Pôle emploi l'a informé du fait que cinq des personnes choisies pouvaient relever d'une aide à la formation (l'AFPR, Action de formation préalable au recrutement, normalement destinée à des candidats n'ayant pas exactement le profil du poste), mais l'entreprise aurait tout de même recruté les candidats concernés sans cela. D'ailleurs, au cours de l'entretien, le gérant n'évoque pas la nécessité de l'action de formation justifiant pourtant normalement le recours au dispositif – le choix de recrutement s'est fait sur la capacité des candidats à occuper le poste – mais insiste bien sur le fait que les personnes relevant de ce contrat ont travaillé pour lui pendant deux mois sans qu'il n'ait à les payer (ni vraisemblablement à les former). Durant la période normalement consacrée à la formation, les travailleurs conservent leurs droits à l'indemnisation du chômage ou au RSA ou bénéficient d'une aide à la formation de Pôle emploi. L'employeur perçoit une aide au financement de la formation, qui dans le cas évoqué était de 2196 euros par travailleur, travailleur qu'il s'engage en contrepartie à recruter pour 6 mois au minimum, ce qu'il a fait (embauche en CDD de six mois).

De la même manière, à *Gros œuvre*, le gérant explique comment le recours au Contrat initiative emploi (CIE) pour trois salariés s'est avéré « profitable » pour l'entreprise, faisant du contrat aidé un « bon produit », même s'il n'a rien changé aux décisions d'embauche : *« Je l'ai pris [le premier salarié] en CDD, ça se passait bien, et après on a transformé son CDD en CDI et c'est là qu'on a fait appel à l'ANPE pour savoir s'il y avait des contrats qui existaient, des contrats aidés. Parce que lui, il était en chômeur de longue durée, et c'est là qu'ils nous ont dit... ils nous ont proposé ce produit-là [le CIE], parce que les conditions pour ce produit-là c'était très simple, il fallait qu'il ait moins de 26 ans, de mémoire, et il fallait qu'il ait un diplôme inférieur au Bac. Donc lui on l'a pris, et après, une fois qu'on a découvert le produit, on avait un autre jeune qui était chez nous aussi, mais c'est quelqu'un que j'avais embauché parce que je le connaissais, c'était un ami, qui avait le profil aussi, qui rentrait dans ces créneaux, et on a transformé son contrat de CDD en CDI, ben, on a profité du produit, mais le produit n'existerait pas, on l'aurait quand même embauché si vous voulez. Et le troisième c'est quelqu'un qui a fait son apprentissage chez nous, qu'on a embauché, donc on a transformé son contrat d'apprentissage en CDI en profitant de ce produit-là aussi ».*

A *Resto presto 1*, le recours aux contrats de professionnalisation procède d'une stratégie plus construite, la responsable RH considérant que ces contrats sont avantageux et font gagner de l'argent à l'entreprise, qui recourt par ailleurs massivement à une main d'œuvre étudiante à temps partiel : *« le contrat de professionnalisation nous a permis de gagner 5000 € par salarié. Même si on compte le temps du tuteur et du responsable des ressources humaines, c'est avantageux ».*

La complexité perçue par les employeurs explique pour partie un usage pragmatique et par opportunité de ces dispositifs publics d'emploi et de formation. Il s'agit donc d'un usage qui suit les conseils ou les sollicitations des intermédiaires de l'emploi plus souvent qu'il ne les devance, un usage générateur d'effets d'aubaine, qui ne suscite pas de dynamique de création d'emplois ou d'ouverture du recrutement sur des publics en difficulté d'insertion. Si des allocataires du RSA sont recrutés dans le cadre de ces dispositifs, le plus souvent les employeurs ne le savent pas, tout du moins pas au moment du recrutement. Le fait d'être allocataire du RSA ne constitue donc pas un atout pour l'embauche. Ce sont en effet avant tout de « bons » candidats qui sont recherchés, ceux qui vont pouvoir « tenir le poste » et fournir un travail de qualité, une préoccupation qui prime aux yeux des employeurs sur les aides auxquelles sont éligibles ces candidats.

3.2.3°) Un travailleur qui « tienne le poste », plus rentable qu'un contrat aidé

Si l'on s'en tient au discours des employeurs, lors d'un recrutement, la capacité présumée à tenir le poste et la motivation sont des critères qui l'emportent sur le fait d'être éligible à des aides à l'emploi ou à la formation. Ce sont de « bons profils » et des compétences qui sont avant tout recherchés comme source de rentabilité de l'entreprise. L'une des raisons est que dans certains secteurs ou dans certaines entreprises, la masse salariale représente une trop faible part du chiffre d'affaire pour que la recherche de ces aides à l'emploi soit réellement pertinente. Mais plus fondamentalement, même lorsque ce n'est pas le cas et que le coût du travail représente une part importante des coûts de production, les employeurs interrogés considèrent que les aides ne suffiraient pas à compenser un salarié inadéquat au poste... et pèsent de peu de poids face aux idées qu'ils se font des « publics en difficulté » éligibles aux aides.

Dans les secteurs du bâtiment-travaux publics et du commerce, certains employeurs ont insisté sur le faible avantage que représentent les emplois aidés comparativement au volume du chiffre d'affaires. Les aides à l'emploi ou à la formation représenteraient ici du saupoudrage, sans effet sur leurs décisions. C'est bien le sens des propos tenus par exemple par le gérant de *Gros œuvre* pour qui ces avantages pèsent « *epsilon* » dans les calculs, tandis que le responsable ressources humaines d'*Hypermarché* voit dans ces aides un élément mineur qui « *ne va pas changer la face du monde* » (Encadré 12).

Encadré 12 : Les emplois aidés, « epsilon » dans le coût du travail à Gros œuvre et Hypermarché

A *Gros œuvre*, le gérant soulève ainsi le problème : « *vous imaginez, on doit poser dans 15 jours, on doit poser des planchers. J'ai 50 000 euros de planchers à poser, la grue, elle me coûte 1 500 euros la journée, vous croyez que je vais aller me planter pour gagner... c'est quoi, trois euros ? (...)* Je fais 2 500 000 euros de chiffre d'affaire, ma masse salariale c'est à peu près 600 000 euros. Donc, 600 000 euros, si j'écoute un peu ce que vous dites, je pourrais peut-être payer ma main d'œuvre 2 ou 3 % moins cher. Donc 3 %, 2%, ça fait 12 000 euros, encore, ce n'est même pas ça... et 10 000 euros, c'est quoi sur 2 500 000 ? C'est epsilon ! ».

De même, à *Hypermarché* où la masse salariale représente 12% du chiffre d'affaires, tout en portant son attention sur un coût du travail jugé élevé (« *c'est important, trop important* »), le responsable RH ne considère pas les contrats aidés comme une aide décisive : « *à chaque fois que je vois ce que je peux récupérer, on va le dire comme ça... en matière financière, bien-sûr que c'est intéressant ! Mais après, ça va représenter... on a dit sept CDD à l'année, si pour la moitié je rentre dans ce cadre-là, ça fait trois, quatre personnes, sur une masse salariale de plus de cinq millions d'euros à l'année, ça ne va pas changer la face du monde !* ».

Le gérant d'*Habillement* soutient également que, même si le coût du travail est minimisé par le recours à ces emplois aidés, ce n'est pas l'élément décisif de la définition de prix concurrentiels dans l'activité, la masse salariale représentant pour ce commerce 10% du total des coûts de production.

Des secteurs comme le nettoyage et l'hôtellerie-restauration, où les salaires représentent une plus grande part dans les coûts de production (jusque 70 à 75% du prix des prestations de nettoyage classique par exemple²⁰), pourraient *a priori* être plus sensibles à la réduction du coût du travail permise par les emplois aidés. Toutefois, ces secteurs doivent intégrer d'autres éléments de la gestion de la main d'œuvre, tels la flexibilité du temps de travail et les horaires atypiques ou la polyvalence, qui ne plaident pas en faveur d'un recrutement élargi. Les secteurs du commerce, et dans une moindre mesure du bâtiment-travaux publics, sont d'ailleurs aussi concernés par une gestion flexible des temps de travail (amplitude, fractionnement et atypisme des horaires). Tous ces secteurs se caractérisent également par une exposition de la main d'œuvre à des formes diverses de pénibilité du travail (travail dans le bruit, dans le froid, répétitivité des tâches, etc.). Or ces aspects du travail et de son organisation pèsent, comme on l'a vu dans le précédent chapitre, sur les recrutements. Ceux-ci visent en priorité des candidats capables de tenir le poste et de fournir un travail de qualité plutôt que des candidats éligibles aux aides. Ainsi, pour les employeurs interrogés, les aides ne suffiraient pas lors du recrutement à compenser un profil de salarié inadéquat. Si l'on s'en tient à leur discours, les « bons profils », jugés motivés et capables de tenir le poste, l'emportent ainsi sur les candidats porteurs d'aides à l'emploi (Encadré 13).

Encadré 13 : Recruter de « bons profils » plutôt que des candidats éligibles aux aides

A *Bâti-rénov*, le Gérant affiche clairement sa préférence pour un « bon profil » plutôt que pour un candidat éligible aux aides et qui ne travaillerait pas « correctement » : « *entre avoir quelqu'un, même s'il est aidé mais qu'il n'a pas le bon profil et qu'il ne va rien m'apporter, il va plus me coûter, je préfère prendre quelqu'un qui a le bon profil, même si il me coûte un peu plus cher, que derrière je n'ai pas d'aides, tout ça je m'en fous, mais je sais qu'il fera son travail correctement* ».

A *Travaux publics*, le « *coordinateur emploi* » qui appuie les directeurs d'établissement dans la région Est en matière de recrutement, notamment sur les clauses d'insertion, et s'occupe de la gestion des contrats en alternance, affirme que « *toutes les aides, les patrons [d'établissement] s'en foutent, ils veulent de bons gars. Essayer un jeune* ».

²⁰ Notons tout de même que la part de la masse salariale dans le chiffre d'affaires varie au sein d'un même secteur, selon le type d'activité concerné. Dans certaines entreprises du bâtiment-travaux publics ou du commerce, la masse salariale peut représenter une part importante du chiffre d'affaire, comme dans le cas de la petite entreprise de couverture-plomberie-chauffage (*Bâti-rénov*) où cette part est de 60%, contrairement par exemple à l'entreprise de gros-œuvre enquêtée.

gratuit, ça les intéresse pas ; moi, mes recrutements, c'est beaucoup basé sur le savoir-être, le fait d'arriver à l'heure... ».

A *Hard discount*, le responsable régional des ressources humaines d'un discounter alimentaire défend le même point de vue : *« on a un raisonnement qui concerne le client. C'est-à-dire que, même si une personne, on l'embauche à pas cher, pour appeler un chat un chat, mais qu'il est incapable de fournir une prestation, de faire ce qu'on attend d'elle, ça va nous coûter finalement beaucoup plus cher, un client qui ne revient pas et qui dit à ses collègues 'va pas dans tel magasin parce que c'est n'importe quoi', ça va nous coûter beaucoup plus cher (...) si on gagne 500 ou 1000 euros d'un côté et qu'on en perd 5000 de l'autre, ça sert strictement à rien ».*

A *Bureauet*, après avoir eu massivement recours aux contrats aidés (*« quasiment que ça »*) au moment de la création de l'entreprise, la gérante confie : *« non, non, non, plus maintenant, j'arrête avec ça. Contrat aidé égale personnel en difficulté. (...) Non, non, j'ai aucun contrat aidé maintenant. On est plein pot au niveau des salaires, mais j'ai du personnel hyper fiable ».* Si elle insiste sur la forte réduction du coût du travail permise par les emplois aidés (*« ça fait quasiment 30% de moins, c'est énorme, si vous en avez une dizaine comme ça c'est bon, sur cinq contrats aidés vous récupérez limite un temps plein gratuit »*), la gérante considère que les économies ainsi réalisées ne compensent pas les difficultés qu'elle attribue au public porteur de ces mesures, *« parce que la qualité du personnel n'est pas du tout la même, ça n'a rien à voir ».*

D'après les employeurs interrogés, cette quête du « bon profil » lors des recrutements prime ainsi sur la recherche d'effets d'aubaine. A leurs yeux, les publics éligibles aux contrats aidés apparaissent de plus en plus peu fiables : *« contrat aidé égale personnel en difficulté »*, comme le résume la gérante d'une petite entreprise de nettoyage (*Bureauet*). Selon eux, le risque est alors que ce personnel regardé comme peu fiable fasse fuir les clients (dans le commerce par exemple), fasse mal son travail, ou soit à l'origine de malfaçons (dans le secteur du bâtiment-travaux publics), bref qu'il fasse perdre de l'argent à l'entreprise, qu'il lui *« coûte beaucoup plus cher »* que des salariés non éligibles aux aides. C'est ainsi que la quête de candidats compétents tend à exclure ces « publics en difficulté » que sont aux yeux des employeurs les allocataires du RSA.

3.2.4°) Savoir-être et savoir-faire, des critères qui tendent à exclure les allocataires du RSA

Parmi les critères qui font les « bons profils » recherchés, on trouve à la fois des critères de savoir-être et de savoir-faire. Or ces critères ne sont, aux yeux des employeurs, pas remplis par les « publics en difficultés », et en particulier par les allocataires du RSA.

Dans les métiers les moins qualifiés des secteurs étudiés, les critères de savoir-être prédominent. Il s'agit non seulement d'être disponible, capable d'arriver à l'heure, de s'intégrer au travail de l'équipe, et (pour les métiers au contact avec le client) de « bien présenter » et bien se comporter. Ces critères de savoir-être qui insistent sur la disponibilité temporelle et la présentation de soi peuvent s'avérer des critères discriminant tout particulièrement les parents qui élèvent seuls leurs enfants (éventuellement allocataires du RSA) et les travailleurs pauvres qui n'auraient pas les moyens de « bien présenter » ou n'auraient pas acquis les « bonnes manières » attendues dans le poste. De ce point de vue, être allocataire du RSA n'est donc pas un avantage et peut s'avérer stigmatisant, les allocataires étant certaines fois considérés par les recruteurs comme peu motivés ou peu aptes à se conformer aux attentes du poste en termes de savoir-être. Dans les métiers plus qualifiés, et en particulier dans le secteur du bâtiment-travaux publics, le savoir-faire a une importance plus grande, mais s'avère tout autant discriminant. Comme nous l'avons vu, ce secteur se singularise par une plus grande mobilisation de compétences ou qualifications techniques que les autres secteurs étudiés, le contact avec le client étant un peu plus lâche que dans le commerce ou les hôtels-restaurants par exemple – même si les critères de disponibilité horaire et de ponctualité y sont souvent mis en avant. Or ce critère du savoir-faire joue encore en défaveur des allocataires du RSA, ces candidats étant jugés insuffisamment qualifiés pour des emplois où sont attendues des compétences techniques pour effectuer un travail rapide et soigné (Encadré 14).

Encadré 14 : Les allocataires du RSA auraient « des difficultés de savoir-être » et manqueraient de « savoir faire »

Selon le responsable RH d'une franchise de restauration *rapide Resto presto 1*, les allocataires du RSA auraient un profil inadéquat dans la mesure où ils n'auraient pas le « savoir-être » requis pour les postes proposés : *« la motivation est difficile à déceler, surtout chez ceux qu'ont le RSA, ils ont pas de motivation, ils n'ont pas d'endurance, ils*

peuvent pas se plier aux contraintes horaires, s'astreindre à manger avant de travailler, ou anticiper ne serait-ce qu'être propre sur soi – en fait, ils présentent des difficultés de savoir-être ».

Selon le gérant de *Gros œuvre*, ce serait plutôt le « savoir-faire » qui ferait défaut aux allocataires du RSA. A propos du RSA, ce gérant affirme ainsi que : « *dans notre métier ça ne marchera pas... dans d'autres, ça va marcher, mais pas dans le bâtiment parce que c'est... il y a quand même un savoir-faire* ». Cette absence de savoir-faire empêcherait qu'ils soient des travailleurs rentables. Selon lui en effet, la rentabilité du travail se joue à la fois sur sa productivité et sur sa qualité : « *aujourd'hui ce qui nous fait gagner, c'est notre main d'œuvre, parce que dans un mètre cube de fondations, on met un mètre cube de béton, là-dessus on ne peut rien gagner. C'est le temps qu'on passe pour le mettre dedans : on passe plus de temps, on perd, on passe moins de temps, on gagne* ». (...) « *Quand on revient sur un chantier, sur des malfaçons, ça nous coûte dix fois le prix(...). Et ça va créer une [mauvaise] réputation* ».

De l'avis de certains des employeurs rencontrés, les critères du « bon profil » recherché tendent à écarter les allocataires du RSA, qu'ils jugent peu compétents pour les postes proposés. Dans tous les cas, les allocataires du RSA ne sont pas recherchés pour eux-mêmes et ne seront recrutés, fut-ce en contrat aidé, que s'ils ont un profil jugé adéquat par le recruteur. Le cas des clauses d'insertion du bâtiment-travaux publics en fournit une illustration en négatif : les employeurs étant contraints de recruter des publics en insertion (éventuellement allocataires du RSA, mais ils ne le savent pas toujours) sur certains marchés, ils ne savent pas toujours comment les occuper. Le gérant de *Gros œuvre* et le coordinateur emploi de *Travaux publics* estiment en effet que ce sont des travailleurs incompetents qui sont recrutés dans le cadre de ces clauses, des travailleurs pour lesquels l'entreprise devra faire de la « garderie » si elle ne parvient pas à les occuper (Encadré 15).

Encadré 15 : Recruter « le moins mauvais » et faire « de la garderie » pour les clauses d'insertion

A *Gros œuvre*, les clauses d'insertion des marchés publics apparaissent comme des contraintes lourdes, obligeant à recruter « le moins mauvais » parmi des candidats incompetents : « *moi j'ai besoin de gens compétents... donc aujourd'hui, obliger [l'entreprise] à prendre quelqu'un en insertion 500 heures, si moi j'avais réellement besoin des 500 heures-là, j'irais chercher un meilleur profil que ça. Je ne dis pas que ce qu'on propose est mauvais, mais on propose quand même, voilà, vous avez le choix entre cinq personnes... pour moi c'est, on m'oblige, on m'oblige ! (...)* Vous avez le choix entre cinq personnes, il faut en choisir un, donc on prend le moins mauvais ».

Un point de vue similaire est défendu par le coordinateur emploi de *Travaux publics*, qui considère que ces clauses d'insertion conduisent à l'embauche de salariés déconnectés des besoins des chantiers : « *Parfois les clauses d'insertion sont chiffrées en pourcentage d'euros du chantier et si le chantier est trop mécanisé, on ne saura pas quoi en faire (...)* on n'a quasiment plus [besoin] de manœuvres ». Il devient alors selon lui impossible d'occuper ces personnes : « *une clause raisonnable, c'est 5 à 8 % de temps de travail [nécessaire à la réalisation du contrat], au-dessus, je fais de la garderie* ».

Au total, que ce soit dans le secteur du bâtiment-travaux publics ou dans les autres secteurs étudiés, il ressort que les compétences (savoir, et surtout savoir-faire et/ou savoir-être) et les aptitudes à « tenir le poste », y compris en termes de motivation, sont affichées comme les critères centraux de recrutement pour assurer la rentabilité de la main d'œuvre. A côté de ces critères, l'insertion des allocataires de minima sociaux ou des demandeurs d'emploi, ou encore la baisse du coût du travail permise par les emplois aidés auxquels ils sont éligibles, apparaissent peser de peu de poids. Ce point de vue est également celui exprimé par la représentante du Medef en charge de la question du RSA, qui évoque d'ailleurs les clauses d'insertion comme des injonctions contraignantes, obligeant les entreprises à sortir de leur rôle : « *quand les employeurs recrutent des allocataires du RSA via les clauses sociales, Pôle emploi envoie des personnes. Ils envoient trois personnes en disant prenez ceux-là. Tout dépend du besoin de recrutement, s'il est important ou pas. (...)* Les entreprises ont vocation à faire de l'insertion professionnelle, pas de l'accompagnement social ».

3.2.5°) Un discours paradoxal d'insensibilité aux aides ?

Au total, les employeurs apparaissent donc plutôt attentistes et opportunistes face aux dispositifs d'emploi et de formation : s'ils ne vont pas volontiers « à la pêche » aux informations sur ces dispositifs, ils ne répugnent pas à les utiliser, notamment pour bénéficier des effets d'aubaines. On peut même

souligner une forme de paradoxe dans les attitudes et les pratiques des employeurs à l'égard des aides à l'emploi. Si leurs pratiques de recrutement ne visent pas spécifiquement à mobiliser des publics éligibles à ces aides, parce qu'ils recherchent avant tout de « bons profils », ils regrettent pour certains de n'être pas bien informés des dispositifs et y recourent quand l'occasion se présente.

Surtout, l'insensibilité qu'ils affichent quant à ces aides à l'emploi ou à la formation va de pair avec un recours massif, et pour ainsi dire invisible en raison de leur caractère quasi-automatique, aux exonérations de cotisations sociales sur les bas (et moyens) salaires (loi Fillon), auquel s'ajoutent dans certains cas des réductions de TVA (dans le secteur du bâtiment-travaux publics et dans l'hôtellerie-restauration). Dans les secteurs étudiés où les bas salaires sont très répandus, autant dire que ces aides représentent une aubaine, voire une manne pour les employeurs, de nature à contribuer à maintenir un volant très important de salariés à bas salaires éligibles à des aides (activités réduites, RSA, etc.). Dans ce contexte, le peu d'information que détiennent bon nombre des employeurs rencontrés sur les dispositifs d'emploi et de formation, et leur recours limité à ces dispositifs, peuvent trouver une part d'explication dans le caractère diffus et massif des exonérations sur les bas salaires, qui étant donné leur caractère quasi-automatique sont des outils immédiats de baisse des coûts. Le discours d'insensibilité des employeurs aux emplois aidés et au RSA pourrait ainsi n'être tenable que parce que les exonérations sont généralisées pour les emplois à bas salaires, comme le suggère un responsable syndical fédéral : « *si vous supprimez l'abattement de 10% sur les bas salaires, peut-être que les employeurs s'intéresseront plus au RSA* » (CGT Ports et Docks).

Les exonérations comme les aides à l'emploi et à la formation sont plus faciles à mobiliser que le RSA. En définitive, le RSA n'apparaît pas constituer un levier de recrutement et ses allocataires ne sont pas des candidats recherchés par les employeurs rencontrés. L'appropriation par ces derniers des dispositifs d'emploi et de formation apparaît relever d'une attitude attentiste et pragmatique: les employeurs attendent des informations et des sollicitations de la part des intermédiaires de l'emploi. Ils sont prêts à profiter des aides dont ils peuvent bénéficier, mais à condition de trouver un « bon » candidat éligible à ces aides. A leurs yeux, les aides à l'emploi ou à la formation ne permettent en aucun cas de compenser les coûts occasionnés par une erreur de recrutement, dans ces secteurs où recruter prend du temps et où le turnover de certaines catégories de salariés est important. L'économie permise par ces aides représente enfin une faible part de leurs coûts de production, notamment en comparaison des autres dispositifs d'exonération ou d'aide dont ils bénéficient (exonérations de cotisations sur les bas salaires, etc.) pour une part importante de leurs salariés.

3.3°) Le RSA n'est intégré ni dans l'action sociale des entreprises ni (sauf exception) dans leurs démarches de responsabilité sociale

Si le RSA n'apparaît pas constituer un levier de recrutement, cela ne signifie pas que les employeurs se désintéressent de la situation sociale de leurs salariés, en particulier de ceux qu'ils identifient comme « en difficulté » ou exposés à la pauvreté ou à la précarité. Notre deuxième hypothèse envisageait en effet l'intégration du RSA dans les pratiques de gestion de la main d'œuvre et dans la politique sociale des entreprises. Nous allons chercher ici à examiner comment les employeurs s'informent ou sont informés de la situation sociale de leurs salariés, ainsi qu'à explorer leurs politiques sociales et l'éventuelle incorporation du RSA à ces politiques. Il s'agira de savoir si les employeurs accordent (ou non) des aides ou des prestations sociales à leurs salariés, de préciser les formes prises par ces aides et ces prestations, et de voir si dans les entreprises une information est faite aux salariés sur le RSA, ou si les salariés sont orientés vers des personnes susceptibles de les informer. Enfin, nous examinerons les démarches que l'on peut qualifier comme relevant de la « responsabilité sociale des entreprises » (RSE) afin de déterminer si elles font une place à ce dispositif.

3.3.1°) Situation sociale des salariés : être à l'écoute, sans s'immiscer

Comme nous l'avons vu au début de ce chapitre, les employeurs connaissent mal le RSA et considèrent que ce dispositif ne les concerne pas mais est davantage l'affaire des ménages et des salariés. Souvent, ils méconnaissent donc l'éligibilité de leurs salariés au RSA. Cela ne signifie cependant pas qu'ils ne soient pas attentifs à leur situation sociale, bien au contraire. S'ils ne veulent pas s'immiscer dans la vie personnelle et familiale des salariés en leur demandant quelle est leur situation à l'égard des prestations

sociales, ils se disent à l'écoute lorsque ceux-ci évoquent leurs difficultés sociales. Bon nombre d'employeurs déclarent ainsi que certains salariés les informent de leurs difficultés financières, parce qu'au travail il n'est pas question que du travail et que ces difficultés peuvent faire l'objet de conversations, ou encore parce que ces salariés s'adressent à eux pour demander une aide, souvent sous forme d'avance sur salaire (ou acompte).

Les employeurs ont souvent le sentiment d'avoir tout de même une idée de la situation sociale de leurs salariés, idée qu'ils acquièrent plutôt au quotidien, comme le résume la responsable ressources humaines d'*Hôtel premier prix* : « dans les relations qu'on a avec les collaborateurs, quand on fait des pauses, on discute ». De ce point de vue, la taille du collectif de travail joue un rôle. Dans les petites entreprises ou aux niveaux de proximité dans les entreprises plus grandes, les rapports quotidiens (« on ne fait pas que travailler » selon la directrice commerciale de *Bistrot parisien*), le petit nombre de salariés et le poids hiérarchique souvent moindre, permettent une meilleure connaissance des situations individuelles (« on connaît quand même globalement » selon la RRH d'*Hôtel premier prix*). Notons que la situation familiale des salariés est souvent mieux connue que leur situation sociale, ne serait-ce que parce que certains employeurs posent des questions au moment du recrutement afin de vérifier la disponibilité temporelle des candidat/es. En ce qui concerne le RSA en particulier, la méconnaissance est partagée par les employeurs interrogés, qui pensent souvent qu'aucun de leur salarié ne bénéficie du RSA ou n'évoquent que des « cas » incertains (Encadré 16).

Encadré 16 : Des employeurs qui méconnaissent la situation de leurs salariés à l'égard du RSA

Les propos d'employeurs à la question de savoir si certains de leurs salariés bénéficient du RSA montrent bien le caractère incertain de leurs connaissances de la situation sociale de leurs salariés :

- « Je ne sais pas comment le RSA se calcule. (...) On n'est pas concerné par ça. (...) Je ne pense pas qu'ils rentrent dans les critères du RSA, (...) on en a peut-être eu, (...) je ne pense pas qu'on ait un profil comme ça » (Gérant, Gros œuvre).

- « Très sincèrement, je ne sais pas qui est titulaire du RSA ou pas » (RRH, Hypermarché).

- « Non, je pense qu'on n'en a pas eu [d'allocataires]. Je crois pas, non, non. Ou en tout cas bon s'il y en a eu, je le sais pas, mais je crois pas » (Directrice commerciale *Bistrot parisien*).

- « Non je ne sais pas ça » (RRH, Hôtel premier prix).

- « On ne peut pas savoir si nos agents touchent d'autres choses en fait. (...) Peut-être qu'on a énormément de gens qui sont au RSA, et puis qu'on ne le sait pas. On ne peut pas, on n'a pas... on ne peut pas calculer, en fait ce n'est pas calculable en fait » (Responsable de secteur, *Net'indus*).

- « Ce n'est pas quelque chose dont on discute » (Gérant *Habillement*).

- « Peut-être que certains employés ont fait la demande ; ce sont sûrement des gens qui ont eu des enfants en cours [de contrat, c'est-à-dire après leur recrutement par l'établissement] » (RRH *Resto presto*).

- « C'est pas une information qu'on demande » (Directeur *Soft discount*).

- « Je pense qu'il y a potentiellement très peu de nos salariés qui peuvent prétendre au complément de revenu. Quand on regarde les seuls qui peuvent y prétendre peut-être... Le segment de population qui pourrait être concerné, ce sont des salariés au SMIC (en fait on n'en a pas parce que la convention est légèrement au-dessus... mais bon... 1% au-dessus du SMIC ça change pas grand-chose) à temps partiel. Je pense que c'est les seuls qui peuvent objectivement être concernés par le dispositif » (RRH, Parc de loisirs)

Même la directrice de *Bureaunet* ayant une gestion « paternaliste » de son personnel ignore qui est allocataire du RSA parmi ses employées : « Moi je les connais c'est pas des numéros. Je les connais toutes. » (...) « J'ai l'impression que j'en ai qu'une. Faudrait que je demande tiens (...) Je ne le sais pas moi. Voilà je l'ai su [pour une employée] parce que ce matin elle est passée et elle m'a dit : pour mon dossier na na na, ok d'accord il lui fallait un document. Mais c'est vrai que non, on ne le sait pas ».

Si les employeurs ont une information si floue sur la situation sociale de leurs salariés, c'est aussi qu'ils considèrent très souvent qu'une telle information relève de la sphère privée et qu'ils n'ont pas à en être informés en tant qu'employeurs. Pour cette raison, ils se disent bien souvent à l'écoute de leurs salariés lorsque ceux-ci leur font part de leurs difficultés, mais ne cherchent pas à aborder le sujet avec eux, considérant que ce serait faire intrusion dans leur vie personnelle (Encadré 17).

Encadré 17 : Écouter les salariés, sans s'immiscer dans leur vie privée

- « C'est comme le RSA, on les a peut-être mais on ne le sait pas, parce qu'on n'est pas censé rentrer dans la vie des gens » (Responsable de secteur, *Net'indus*).

- « C'est quand même la vie privée. Après, moi si ils m'en parlent je suis ouvert à discuter, mais ce n'est pas moi qui

irai enquêter là-dessus » (Gérant, Gros œuvre).

- « *Entrer dans la vie des gens c'est délicat, tu n'as pas à faire ça. Maintenant, être à l'écoute aussi de tes employés et puis de les faire parler un peu, de leur faire cracher le morceau quand tu vois que vraiment ça va pas. Voilà quoi, c'est pas que un rapport patron/employé* » (Gérant, Bâti-rénov).

- « *C'est des notions qui sont un petit peu personnelles. Donc là, c'est un petit peu de l'ingérence dans la vie privée (...) je ne me vois pas demander à quelqu'un si en complément de son salaire, il touche quelque chose. Ça serait quasiment rentrer chez lui et aller dans son salon, quoi* » (RRH régional Hard discount).

- « *C'est la fameuse limite entre la vie privée et la vie professionnelle, quoi, c'est cette question-là qui se pose. Après, je pense que l'employeur, bien entendu, si l'employé le désire, et si l'employeur peut avoir une action bénéfique dans la problématique de l'employé, il pourrait éventuellement intervenir. Mais ceci étant, l'employeur n'a pas à s'immiscer dans la vie de ses employés, je pense, la sphère privée reste la sphère privée...* » (Directeur Soft discount).

- « *Le problème, c'est que si jamais on commence à rentrer dans la vie de chacun, euh, après c'est difficile, entre guillemets, d'en sortir. Donc, c'est pas que je vais pas m'intéresser à leur vie, mais s'ils m'en parlent, je serais à l'écoute. Maintenant, c'est pas moi qui vais chercher à savoir ce qui se passe réellement chez eux. Parce qu'après s'il y en a un qui a des difficultés pourquoi j'irai pas m'occuper après de celui qui a pas de difficultés, c'est... enfin je pense que c'est compliqué après* » (Adjointe aux RH, Self).

- « *Au moment du recrutement, moi je pose aucune question sur la vie privée* » (RRH, Hôtel premier prix)

Pour certains employeurs, le respect de la « vie privée » des salariés s'impose en raison du caractère stigmatisant du RSA, qui peut conduire les salariés à souhaiter taire leur situation. Ainsi, deux des employeurs interrogés considèrent que leurs salariés pourraient avoir « honte » d'en parler. Selon le gérant de Gros œuvre, « *si un de mes salariés touchait le RSA, est-ce qu'il serait fier de le dire aussi ? Il ne me le dira pas, je ne pense pas* », tandis que le responsable de secteur de *Net'indus* estime qu'« *il y a des gens des fois, il y a aussi l'aspect de honte, qui n'ont pas envie de dire.... ce que je respecte* ». Mais même lorsque les employeurs estiment que leurs salarié/es n'ont pas honte d'en parler, le RSA reste l'affaire de ces dernier/es. Les propos de la gérante de *Bureaunet* illustrent bien cela : elle considère qu'elle peut aborder la question du RSA avec ses salariées (« *il suffit de leur demander, je veux dire elles n'ont pas de complexes à le dire*») mais que cette question ne présente pas d'enjeu de gestion du personnel : « *voilà ça fait partie de leur gestion à elles.... elles gèrent leur RSA* ». La question renvoie en définitive à la conception qu'ont les employeurs de leur rôle social.

3.3.2°) Action sociale des entreprises : un strict partage des rôles entre dispositifs d'entreprise et dispositifs publics

On observe dans les entreprises enquêtées divers degrés d'action sociale, c'est-à-dire d'aides et de prestations sociales délivrées aux salariés, soit à la discrétion de l'employeur, soit dans le cadre du comité d'entreprise ou d'une association de gestion de l'action sociale et culturelle.

Le premier degré de l'action sociale des entreprises à destination des salariés réside dans le fait d'accepter de verser un acompte aux salariés qui en font la demande. Cette pratique apparaît répandue dans un certain nombre d'entreprises, et se rencontre même dans les plus petites, comme *Bistrot parisien* ou *Bâti-rénov*, qui n'ont pas de comité d'entreprises. Notons toutefois qu'elle n'est pas réservée aux salariés à très bas salaires susceptibles d'être éligibles au RSA, mais concerne de manière diffuse tout le personnel (les employeurs citent par exemple des demandes de salariés pour payer leurs impôts, des demandes de salariés surendettés, etc.).

Dans les entreprises dotées d'un comité d'entreprise ou d'une association de gestion de l'action sociale, l'aide et les prestations offertes aux salariés sont plus diversifiées, allant de places de cinéma à tarif réduit à l'aide au logement, en passant par les chèques cadeaux à Noël. De telles prestations sont présentes par exemple à *Self*, *Soft discount*, ou encore à *Hôtel premier prix*. S'agissant des salariés en difficultés, l'action sociale de ces entreprises se concentre sur les aides et prestations qui sont du ressort de l'entreprise, comme l'aide au logement (dans le cadre du 1% patronal), l'accès à une mutuelle d'entreprise, ou éventuellement un prêt. Dans aucune des entreprises enquêtées, le RSA ou d'autres prestations sociales relevant des politiques publiques ne sont intégrées. Tout se passe comme s'il y avait un strict partage des rôles entre l'entreprise et les pouvoirs publics.

De fait, tout se passe comme s'il y avait une frontière en matière d'aides et de prestations sociales, entre ce qui relève des entreprises et ce qui relève des politiques publiques, une frontière variable selon les

entreprises et selon la gamme des aides et prestations sociales qu'elles proposent. Ainsi, pour la directrice commerciale de *Bistrot parisien* (dont l'aide aux salariés en difficulté passe uniquement par des acomptes), le rôle de l'employeur est de faire fonctionner l'entreprise et non de se laisser déborder par les « problèmes » des salariés, tout ce qui est « social » relevant « du gouvernement » et des « services spécialisés » (Encadré 18).

Encadré 18 : Les « problèmes » sociaux des salariés ne sont pas du ressort de l'employeur à *Bistrot parisien*

Pour la directrice commerciale de *Bistrot parisien*, les difficultés sociales des salariés ne relèvent pas véritablement des employeurs (en dehors du coup de pouce de l'acompte) : « à un moment donné on peut pas, euh, gérer leurs problèmes à leur place. Il faut les aider, c'est évident, il faut aider tout le monde mais, euh, mais il y a beaucoup, beaucoup de problème social dans notre métier, donc si on commence à s'attarder sur tout on s'en sort pas ». Les employeurs n'ont donc à ses yeux pas de rôle social spécifique à jouer, le social étant plutôt une affaire d'État que d'entreprise : « je crois pas que ce soit notre rôle, il me semble pas, non je crois que... on est là pour veiller à ce que les gens aient du travail et, euh, qu'ils continuent à l'avoir, c'est-à-dire à tout faire pour que la société marche. Si la société marche, les gens sont là, si la société ne marche pas, on est obligé de les licencier. Donc ça c'est plus notre rôle à mon avis : le bon déroulement, euh, et la survie de l'entreprise. Après, tout ce qui est social, non, je pense que c'est pas notre fait à mon avis. Ce serait plus, effectivement, au gouvernement... enfin à des services spécialisés, à faire ce genre de choses ».

A l'inverse, dans de grandes entreprises, le rôle social de l'employeur est plus affirmé. Ainsi, dans le groupe d'hôtellerie-restauration *Chaîne hôtelière*, auquel sont rattachés les deux établissements *Hôtel premier prix*, les salariés en difficulté sont accompagnés pour constituer un dossier de demande d'aide (le plus souvent, il s'agit d'aides au logement et de démarches pour accéder à un logement) qui est transmis au siège à la personne en charge des affaires sociales du groupe, elle-même en lien avec une assistante sociale pour traiter ces dossiers. Toutefois, même dans ce groupe où est mise en place une politique volontariste, l'action de l'entreprise se limite aux aides qui sont de son ressort (aides au logement, notamment) et n'inclut aucunement les dispositifs publics comme le RSA, méconnus tant par la responsable RH d'*Hôtel premier prix* rencontrée que par la responsable des affaires sociales au siège de l'entreprise, qui continue par exemple à parler avec l'assistante sociale de l'API sans savoir que le dispositif a été intégré dans le RSA (RSA majoré) (Encadré 19).

Encadré 19 : à *Hôtel premier prix* et à *Chaîne hôtelière*, une politique sociale étendue mais ignorante du RSA

Le groupe *Chaîne hôtelière* mène une politique sociale relativement active. La responsable RH des deux établissements d'*Hôtel premier prix* qui appartiennent au groupe est en contact avec la personne en charge des affaires sociales au siège pour des dossiers de demande de logement de ses salariés. Dans les établissements, 60% des salariés sont au Smic hôtelier (y compris les temps partiels). Comme les autres salariés du groupe, ils bénéficient également d'un treizième mois et de toute une gamme de périphériques au salaire, à commencer par des primes (qualité, intéressement, TVA et d'objectif) qui mises bout à bout peuvent représenter annuellement plus d'un salaire mensuel. Le groupe propose également une mutuelle et une prévoyance aux salariés, et peut aider ceux qui en ont besoin à se loger (via le 1% logement). Les salariés qui ont besoin d'être aidés (essentiellement pour le logement) montent un dossier avec la responsable RH, transmis à la personne en charge des affaires sociales au niveau du groupe. Dans les six mois qui ont précédé l'enquête, deux salariés avaient ainsi bénéficié d'un logement pour eux et leur famille. La responsable RH des deux hôtels parisiens considère qu'elle a à la fois un rôle social à jouer et un rôle d'insertion. En matière d'aide sociale, son objectif est d'« informer [les salariés] sur tout, tout ce qu'ils peuvent avoir », mais elle a essentiellement en tête les aides proposées par le groupe.

En réalité, ni cette responsable RH, ni la personne en charge des affaires sociales au niveau du groupe, ne connaissent vraiment le RSA. La responsable RH des deux hôtels parisiens estime « que le RSA ne concerne pas les entreprises, je pense qu'on est un peu ignorant par rapport à ça » - elle ne savait pas que le dispositif pouvait concerner des personnes en emploi, par exemple. Mais intriguée par notre enquête, elle a décidé de demander une fiche d'information à la personne en charge des affaires sociales au siège du groupe, annonçant en riant : « on va exploser les chiffres du Ministère ! ». Elle ne croit cependant pas que le RSA puisse constituer un levier de recrutement ou un outil de fidélisation des salariés. La responsable des affaires sociales au siège quant à elle ne s'occupe que des aides qui relèvent du groupe et que celui-ci peut apporter aux salariés (le logement essentiellement). Elle connaît par conséquent mal le RSA : avec l'assistante sociale qui travaille avec elle sur les dossiers des salariés, elle continue à parler d'API par exemple, sans savoir que cette allocation de parent isolé a été intégrée au RSA (RSA majoré).

Au total, donc, les employeurs n'apparaissent pas s'intéresser au RSA lorsqu'il s'agit d'action sociale, et le RSA n'est pas intégré à leurs politiques sociales. Nous n'avons en effet rencontré aucune situation d'entreprises où les salariés soient informés de l'existence du dispositif... les employeurs ainsi que les personnes chargées (le cas échéant) des prestations sociales d'entreprise n'étant pas eux-mêmes bien au fait du dispositif. Il n'est pas impossible que cette situation change – à *Hôtel premier prix*, la responsable des ressources humaines a demandé après notre entretien une fiche RSA à la personne en charge des affaires sociales au siège du groupe. De la même manière, le secrétaire confédéral en charge du RSA à la CFDT plaide pour une plus grande information des salariés (Encadré 20).

Encadré 20 : Le « devoir d'information » des salariés à la CFDT

Le secrétaire confédéral en charge du RSA à la CFDT, constatant la méconnaissance du RSA considère qu'il faut informer les salariés : *« On a fait une carte postale qu'on a présentée au militant et je la présente toujours. On a fait une campagne parce qu'on s'est dit que le RSA activité n'est pas connu. C'est un nouveau droit : y'a des salariés qui peuvent y prétendre, mais il n'est pas connu donc pour le faire connaître... Alors on peut être pour ou on peut être contre mais, heu... c'est un devoir d'information des sections syndicales d'entreprise de faire savoir que ce dispositif existe. Qu'on soit pour ou qu'on soit contre, on voudrait que les salariés essayent au moins de faire la simulation qui est sur le site. Et au cas où, donner un coup de main pour faire cette simulation et voir si on peut y prétendre. Alors on a des sections qui nous ont dit 'c'est un dispositif du gouvernement, on n'a pas à le promouvoir, c'est pas notre boulot'. On a eu ce premier type de réaction. Deuxième type de réaction, c'est 'y'a personne chez nous qui peut prétendre au RSA parce que nos salaires sont bons', enfin et tout... donc 'on n'a pas besoin de ça'. Sauf que quand on discute avec eux et qu'on met le doigt dessus et qu'on dit que le RSA activité il est en fonction du salaire mais aussi de la composition du foyer, on se dit que quelqu'un peut en bénéficier en fonction de son foyer ».*

Ce responsable syndical constate toutefois que les délégués syndicaux ne partagent pas son avis, estimant que le RSA est un dispositif public qu'ils n'ont pas à relayer... ou considérant qu'il n'y a pas de salariés éligibles au dispositif dans leur entreprise. Cette attitude des délégués syndicaux montre bien le caractère incertain du changement. De fait, l'intéressement au RMI existe depuis longtemps sans que les entreprises ne se soient approprié le dispositif – pourquoi en irait-il autrement avec le RSA ?

3.3.3°) Le RSA n'apparaît pas constituer un ingrédient clé de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Les démarches formalisées de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) apparaissent davantage concerner de grandes entreprises de notre échantillon, même si l'une des petites entreprises enquêtées (*Bâti-rénov*) revendique une implication volontariste en matière de formation par l'accueil de stagiaires et de jeunes en alternance. Plusieurs des grandes entreprises enquêtées affichent une démarche de responsabilité sociale (ou « sociétale »), d'ailleurs plus volontiers tournée vers l'insertion des « publics en difficulté » que vers l'action sociale en direction des salariés pauvres ou précaires. Bien que les employeurs rencontrés n'utilisent que rarement le terme de RSE, ils font dans certains cas référence à des dispositifs formalisés que l'on peut considérer comme participant d'une démarche de RSE : par exemple, des mesures visant à l'insertion de « publics en difficulté », à l'intégration de travailleurs handicapés, à l'accroissement de la diversité, à aider les salariés en difficulté ou encore à protéger l'environnement. Qu'elles relèvent d'une forme d'affichage ou d'une implication réelle, les politiques de responsabilité sociale des entreprises étudiées apparaissent très diverses – ce qui tient aussi au flou du concept de RSE – mais n'intègrent pas véritablement le RSA comme un outil.

Lorsque ces pratiques de RSE visent l'insertion de « publics en difficulté », elles sont de nature à favoriser (voire à cibler dans un cas) le recrutement d'allocataires du RSA... ou du moins à donner l'image d'une entreprise sociale, engagée dans l'insertion de ces publics. En effet, et l'on touche ici du doigt l'une des limites des démarches de RSE, les engagements affichés par les entreprises en matière d'insertion peuvent s'avérer difficiles à mettre en œuvre sur le terrain et peiner finalement à trouver une traduction concrète. Ainsi par exemple, on observe un décalage à *Travaux publics* entre le discours de RSE du responsable RH interrogé, affichant un engagement fort dans l'insertion des publics en difficulté par la participation du groupe au Plan espoir banlieues, et celui du coordinateur emploi chargé du recrutement des publics en insertion. Selon ce dernier, cette politique a été un échec sur le terrain, et l'engagement sociétal du groupe résiderait bien davantage dans sa politique d'alternance et de

formation de jeunes non qualifiés que dans l'engagement à insérer des publics en difficulté (éventuellement allocataires du RSA). A *Net'indus*, il semblerait même que l'engagement social du groupe n'ait aucune traduction concrète dans l'établissement enquêté (Encadré 21).

Encadré 21 : Insérer des publics en difficulté, engagement « sociétal » pour l'insertion... ou « affichage » ?

Pour le DRH de *Travaux publics*, l'engagement social de l'entreprise consiste à investir dans l'insertion des publics en difficulté au-delà de ce qu'imposent les clauses d'insertion... pour être en meilleure position dans les réponses aux marchés publics : « *au niveau du groupe on a quand même une forte impulsion et une forte volonté de faire du sociétal et de s'engager ; alors, déjà parce que, de par les réponses et les appels d'offre, de par les marchés auxquels on répond, on est évidemment en permanence dans ce sujet, on a des clauses d'insertion régulières, donc c'est important qu'on s'y intéresse. Et en plus, parce qu'on ne veut pas se limiter à la simple clause d'insertion, qui est limitée dans le temps et où on fait le minimum pour..., on veut aller au-delà par philosophie et par souhait de s'investir et aussi parce qu'on est convaincu que ça fait partie maintenant de..., que ça fait partie de la prestation. La majorité de nos clients sont des clients publics, donc sont évidemment extrêmement sensibles à l'approche sociétale, et plus une société et un groupe comme le nôtre donnons des garanties d'une volonté sociétale forte, meilleur c'est pour nous, moi j'en suis convaincu* ». L'entreprise s'est ainsi engagée comme partenaire du Plan espoir banlieue afin de recruter des jeunes des quartiers en difficulté. Toutefois, sur le terrain, le coordinateur emploi tempère la présentation du DRH en admettant une différence entre la pratique de terrain et le discours de RSE de l'entreprise. Certains engagements relèvent pour lui de l'affichage, à l'instar du Plan espoir banlieue : « *ça ne m'a pas paru utile. On fait de la discrimination avec les critères imposés. Ça ne m'a absolument rien apporté. Il y a eu 120 embauches en trois ans et 110 licenciés pour raisons disciplinaires. Mais il y a le terrain et il y a la com'* ». Pour ce dernier l'engagement social de l'entreprise tient principalement à la politique d'alternance et à la formation dans l'école de l'entreprise : « *ça c'est ce que j'appelle être sociétal et social, car si on n'est pas là, le mec, il a pas d'emploi* ». La démarche sociale de l'entreprise réside pour lui dans l'effort réalisé au niveau du tutorat (c'est un « transfert de savoir-faire qui va augmenter la motivation ») et dans la politique de formation de publics non qualifiés grâce à une école de formation interne à l'entreprise : « *il y a quand même chez nous des jeunes qui ne seraient pas embauchés chez [les concurrents]* ».

De la même manière, à *Net'indus*, le site web affiche un engagement social à travers « *quatre objectifs principaux que sont la protection de l'environnement, l'équité sociale, l'efficacité économique et la citoyenneté de l'entreprise* ». Cet engagement social se traduit par un « *plan axé sur l'implication sociale avec entre autres un recrutement plus paritaire, le développement de l'emploi des travailleurs handicapés et des jeunes, sur la réduction de la consommation de carburant et les émissions de CO2 ; ainsi que sur la maîtrise de l'énergie et des achats plus responsables* ». Le responsable de secteur de l'établissement enquêté n'a toutefois qu'une vision floue de la chose : « *Oui, oui, de toute façon, ça [l'entreprise], là-dessus ils sont très à cheval par rapport à ça. Ils font beaucoup de choses, ils font souvent des... tous les ans ils vont en Afrique ou je ne sais pas où, ils font des assoc', des trucs comme ça. Et puis ils sont, en France, pareil, ils recrutent des gens... soit des contrats de qualif' ... ou des choses comme ça* ». L'engagement social de l'entreprise semble en tout cas sans effet sur les pratiques de recrutement dans l'établissement étudié. En effet, à la question de savoir s'il y a une volonté de participer à l'insertion, le responsable de secteur répond sur le registre de la contrainte, d'autant qu'il n'a pas satisfait aux objectifs : « *Ben nous, on est obligé, on a des consignes par rapport à ça. (...) Ben ici, ben non [les objectifs ne sont pas remplis] parce que déjà, vu les chantiers qu'on a, ce n'est pas possible* ».

Si de tels engagements en faveur de l'insertion de publics en difficultés affichés au niveau des sièges des entreprises peuvent se trouver en décalage avec les réalités du terrain, il arrive que ces démarches de RSE soient impulsées par les employeurs locaux eux-mêmes, comme dans le cas du supermarché *Soft discount*. Lors de l'ouverture du magasin, l'engagement social s'est traduit par un recrutement en nombre dans la commune d'implantation, où le taux de chômage est deux fois plus élevé que la moyenne nationale, en mobilisant un réseau d'intermédiaires de l'emploi partenaires. Selon le directeur du magasin en effet : « *à l'ouverture, tout simplement, euh, dans les accords qui avaient été signés, on s'était engagés à recruter en local, et principalement sur la ville (...) donc (...) on a organisé (...) des grandes sessions de recrutement, avec l'aide du PLIE de [la ville] et du Pôle emploi. Donc à l'issue de ça, on a dessiné ce qui allait être les futures structures du magasin, et effectivement on a pu respecter nos engagements, aussi, euh, en ce qui concerne l'emploi local* ». Cela ne signifie pas pour autant que la mise en œuvre de cette démarche se soit déroulée sans heurts : en effet, le turnover a été important suite à ce recrutement, et le magasin a mis un certain temps à stabiliser ses effectifs.

Le parc d'attraction de notre échantillon d'entreprises présente un profil de démarche RSE plus spécifique, et sans doute plus proche de notre deuxième hypothèse d'appropriation du RSA dans une perspective de RSE, mais également de notre troisième hypothèse concernant l'émergence d'une forme de responsabilité sociale territoriale. Cette entreprise figurait d'ailleurs au nombre des partenaires

d'une association qui, dans le département concerné, s'occupe pour le Conseil général des partenariats avec les employeurs. D'après cette association, l'entreprise aurait effectivement recruté des allocataires du RSA dans le département, et c'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous l'avons retenue dans notre échantillon. D'après le responsable RH interrogé, la démarche d'intégration de publics en insertion ne serait pas motivée par l'accès à des dispositifs d'emplois aidés mais obéirait davantage à une démarche « citoyenne » (Encadré 22).

Encadré 22 : L'intégration de publics en insertion et d'allocataires du RSA à Parc de loisirs, une démarche citoyenne ?

L'entreprise Parc de loisirs a développé un partenariat avec une association travaillant pour le Conseil Général de manière à pouvoir recruter un grand nombre d'allocataires du RSA : « on travaille pas mal sur l'insertion des publics en grande difficulté. Par exemple, les titulaires de minima sociaux, et les gens qu'on appelle de façon très pudique 'très éloignés de l'emploi', où là on a, par exemple, réservé 80 postes en CDI par an, qui sont dédiés à ces chercheurs d'emploi. Donc nous on travaille avec une association [Association départementale] qui fait pour nous la sélection, on bâtit avec... Nous on ne sait pas quelle est la raison de l'éloignement de l'emploi... ça ne nous regarde pas. Eux travaillent avec les missions locales, les PLIE, etc. Ils nous 'fournissent', j'allais dire, une sélection de candidats qui entrent dans ce programme d'insertion. Et par le biais de ce programme d'insertion, nous on s'engage, s'ils valident les compétences qu'ils doivent valider, à les embaucher en tant que CDI ». Le RSA n'est pas le prisme unique du programme de recrutement, mais ses allocataires font bien partie des cibles privilégiées pour ces 80 postes réservés à l'insertion.

Selon le responsable RH interrogé, l'enjeu d'un tel programme ne serait pas motivé par le bénéfice d'aides à l'emploi mais par une démarche « citoyenne » : « Non pas vraiment, objectivement c'est pas... (...) les aides à l'emploi, c'est pas des dispositifs faits pour les grandes entreprises. (...) Il faut séparer l'espèce d'incitation faite pour des entreprises... Pour nous, le retour sur investissement, il est naturel, à partir du moment où on peut démontrer notre implication dans ces domaines là... ce n'est pas ce qu'on va nous financer qui va faire une différence majeure... ». Dans la droite ligne d'un discours de responsabilité sociale et territoriale, l'interviewé clame que « l'incitation pour nous, on la trouve objectivement dans la notion de citoyenneté : si on veut s'inscrire durablement comme un employeur local, c'est assez légitime de s'intéresser à ce type de population, c'est surtout de ça dont on va se préoccuper ».

Notons cependant que nous n'avons pas achevé nos investigations sur les intermédiaires de l'emploi et de l'insertion inscrits dans ces partenariats avec les entreprises (investigations prévues pour le prochain volet de notre recherche), et dans le cas de Parc de loisirs nous manquons à la fois d'un contrepoint syndical et de l'avis des partenaires sur le territoire pour juger de la nature réelle de l'engagement social « citoyen » évoqué par le responsable RH.

Pour finir, il convient de relativiser le levier que pourrait constituer le RSA dans une optique de RSE, en matière d'insertion comme de gestion de la main d'œuvre. D'une part, il existe d'autres dispositifs d'insertion que les entreprises savent utiliser lorsqu'elles sont désireuses de s'investir dans l'insertion des publics en difficulté, les partenariats avec les intermédiaires de l'emploi en général ou le Plan espoir banlieue, déjà évoqués plus haut, en sont des exemples. D'autre part, des politiques ambitieuses d'amélioration des conditions sociales de la main d'œuvre peuvent s'appuyer sur des leviers plus sûrs que le RSA. C'est par exemple en s'appuyant sur la charte développée au sein de la chaîne Magasin bio, dont la dimension sociale promeut la qualité de l'emploi, que le responsable de magasin rencontré a décidé de recruter la vingtaine de salariés des deux magasins qu'il gère à temps plein, et de les rémunérer au minimum à 10% au dessus du Smic. Un tel engagement est de nature à éviter à la plupart des salariés d'avoir à recourir au RSA... et à faire du dispositif un outil non pertinent de la RSE. A cet égard, on comprend que le secrétaire confédéral CFDT en charge de la question du RSA ne voie pas dans le dispositif un outil particulièrement pertinent ou ambitieux dans le cadre d'une démarche de RSE (Encadré 23).

Encadré 23 : Pour la CFDT, le RSA n'est pas « l'outil n° 1 » de la RSE

Selon le secrétaire confédéral CFDT en charge de l'insertion, « il y a des employeurs qui ont la fibre insertion et qui vont essayer de trouver les moyens pour que des gens éloignés de l'emploi puissent accéder à l'emploi. Mais le RSA n'est pas un bonus qui fait que ces employeurs-là ont la fibre insertion, ils l'ont de toute façon, quoi. Ce n'est pas un outil qui permet une meilleure... qui permet à des employeurs de s'engager dans l'insertion. Je pense qu'il faut autre chose et il y a autre chose. Il faut changer sa politique de recrutement, il faut changer sa politique de tuteur, sa politique de référent, sa politique d'emplois nouveaux, sa politique de sécurisation des parcours. Enfin, voilà... et

je pense pas que le RSA soit l'outil numéro un pour permettre de faire ça. Si un employeur veut, dans sa politique, insérer un public éloigné de l'emploi, c'est pas le RSA qui va l'inciter à le faire. C'est autre chose ».

Mais à défaut de signes évidents liant RSE et RSA, on voit tout de même se dessiner des réseaux territoriaux liant certaines entreprises, des associations d'employeurs à vocation sociale, et des intermédiaires locaux (Conseils généraux, Plie, etc.) autour de politiques locales d'insertion. Le développement de ces réseaux, d'ailleurs probablement davantage lié à la décentralisation du RMI qu'à la mise en œuvre du RSA lui-même, laisse à penser que se développerait une logique de « responsabilité sociale territoriale », que nous nous attacherons à explorer dans la prochaine phase de notre recherche.

4°) Conclusion - Le RSA : ni outil de gestion de la main d'œuvre, ni ingrédient de la responsabilité sociale des entreprises

L'enquête auprès des employeurs dans les secteurs et régions étudiés montre que les pratiques de demande de travail des entreprises ignorent dans une très large mesure le RSA. Nous avons vu tout d'abord que les employeurs interrogés méconnaissent pour la plupart le RSA, et considèrent que ce dispositif, qui ne s'adresse pas directement à eux, ne les concerne pas. Il apparaît d'autant moins les concerner qu'ils n'en saisissent pas d'effets sur l'offre de travail des salariés – du moins pas d'effet nouveau par rapport au RMI ou aux autres prestations sociales, comme les allocations chômage avec lesquelles il est souvent confondu. Méconnu des employeurs qui n'identifient pas vraiment les travailleurs au RSA, le dispositif est également à leurs yeux sans effet sur leur demande de travail : dans des secteurs étudiés, où de multiples dispositifs de flexibilité ou de réduction des coûts sont déjà utilisés par les entreprises, le RSA n'apparaît constituer ni un levier de recrutement de candidats éligibles aux dispositifs publics d'emploi ou de formation, ni un instrument de fidélisation de salariés à bas salaire et/ou à temps partiel. Il n'apparaît pas non plus constituer un ingrédient central des démarches de responsabilité sociale développées dans certaines des entreprises enquêtées.

Notre première hypothèse posait que l'information des employeurs sur le dispositif conditionnait leurs attitudes face au dispositif. Or nos données d'enquête montrent que les employeurs méconnaissent très souvent le RSA : ils ne sont pas précisément (voire pas du tout) informés du dispositif et/ou ne se sentent pas concernés, le RSA étant destiné, il est vrai, aux ménages ou aux travailleurs pauvres. Ils se considèrent d'autant moins concernés qu'ils ne disposent souvent que d'une information limitée sur la situation sociale de leurs salariés : celle-ci relève à leurs yeux de la vie privée de ces derniers dans laquelle ils entendent ne pas s'immiscer. Notre première conclusion est donc que les employeurs, peu au fait du dispositif, ne s'y intéressent guère et ne se sentent pas concernés. Ce résultat, assez univoque (même les employeurs informés du dispositif ne s'estiment pas concernés), constitue certainement une première limite à un recours conscient et stratégique au RSA.

Notre deuxième hypothèse interrogeait l'intégration du dispositif aux pratiques de gestion de la main d'œuvre, et plus précisément l'existence d'éventuels effets d'aubaine (les employeurs profitant du RSA pour faire accepter des emplois à temps partiel très court et/ou à très petits salaires que les salariés n'auraient pas acceptés sinon) ainsi que l'affichage du RSA dans les démarches de RSE. Nous n'avons pas décelé d'usage stratégique du RSA comme outil revendiqué de gestion de la main d'œuvre dans les entreprises enquêtées, ce qui tend à invalider cette deuxième hypothèse selon laquelle certains employeurs pourraient être tentés de profiter d'effets d'aubaine et/ou de revendiquer fortement le dispositif comme partie intégrante de leur responsabilité sociale. Certains employeurs reconnaissent certes employer des travailleurs/euses bénéficiant de prestations sociales, mais ils ne perçoivent pas de rôle incitatif du RSA et ciblent rarement ses bénéficiaires. Notre deuxième conclusion est donc que le RSA n'apparaît pas constituer un outil stratégique de gestion de la main d'œuvre que les employeurs utiliseraient dans une logique de réduction des coûts et d'effets d'aubaine, ou encore dans une logique de RSE.

Dans les secteurs étudiés, assez souvent marqués par un *turnover* élevé ou par des difficultés de recrutement, les employeurs auraient pu trouver un intérêt au RSA, soit comme outil de recrutement d'une main-d'œuvre désireuse de travailler, soit comme instrument de fidélisation de salariés pauvres ou précaires. Le dispositif pourrait être regardé comme un moyen de faire accepter aux salariés des emplois

de faible qualité, à temps partiel et à bas salaires (Concialdi 2009, Gadrey 2009). Mais aux yeux des employeurs rencontrés, il ne semble pas réellement offrir de telles opportunités. Ainsi, même dans le cas de Bureaunet où les mères seules, potentiellement éligibles au RSA, constituent des cibles explicites du recrutement, cela tient avant tout au fait que ces salariées sont considérées comme contraintes et dociles. De manière générale, dans les secteurs étudiés où il s'agit de recruter de « bons profils » plus que des porteurs d'aide à l'emploi ou de soutien au revenu, les compétences requises, souvent exprimées en termes de savoir-être ou de savoir-faire, s'avèrent ne pas jouer en faveur des allocataires du RSA ou plus généralement des publics en insertion. D'une part ceux-ci ne seront recrutés que s'ils sont identifiés comme compétents, d'autre part ils constituent pour certains recruteurs des candidats stigmatisés et discriminés, car réputés incompetents et peu fiables. Cette quête très affirmée des « bons profils » contribue ainsi à faire passer au second plan la recherche d'effets d'aubaine qui pourraient être associés au RSA.

Force est de constater que dans des secteurs où les exonérations de cotisations sur les bas (et moyens) salaires participent de manière diffuse à la réduction du coût du travail, les emplois aidés et le RSA semblent de peu de poids pour justifier l'embauche de salariés en insertion. S'agissant de la recherche d'une baisse du coût du travail, les employeurs ne considèrent ni les emplois aidés, ni *a fortiori* le RSA, comme des outils, et préfèrent recourir à des formes flexibles d'emploi (intérim, temps partiels) ou d'organisation des plannings, jugées plus adaptées à leurs besoins. Dans ce contexte, la mobilisation de salariés au RSA n'apparaît pas vraiment relever d'une stratégie active, et passe davantage par un recours opportuniste (et générateur d'effets d'aubaines) aux dispositifs d'emploi aidés²¹ ou par la contrainte des clauses d'insertion, bien souvent sans que les allocataires du RSA ne constituent une cible du recrutement ou ne soient même repérés comme tels par leurs employeurs. Les contacts avec les intermédiaires de l'emploi peuvent aussi jouer un rôle, notamment lorsque les employeurs nouent des relations de confiance avec ces acteurs et font appel à eux pour recruter des salariés en insertion.

Le RSA n'apparaît pas non plus constituer un outil de l'action sociale des entreprises, qui méconnaissent souvent la situation de leurs salariés à l'égard des prestations sociales en général, et concentrent leur action sociale sur les dispositifs relevant strictement de l'entreprise : acompte, aide au logement des salariés dans le cadre du 1% patronal, *etc.* Certains employeurs se satisfont certes du fait que leurs salariés bénéficient de prestations sociales, à l'image de la gérante de Bureaunet qui considère que cela la « déculpabilise », lorsqu'elle verse de très petits salaires à ses salariées, de savoir que celles-ci sont aidées. Cependant, les employeurs estiment le plus souvent que ce n'est pas leur affaire et que les prestations sociales sont l'affaire de l'Etat. Surtout, leur appréciation de ces aides est souvent ambivalente, car ils sont nombreux à considérer que les travailleurs pauvres « en profitent » pour travailler moins ou pour ne pas travailler du tout, ou bien encore pour cumuler toutes les aides auxquelles ils ont droit, atteignant ainsi le même niveau de vie que des travailleurs méritants qui n'auraient pas droit aux aides... Toutefois, il existe bien une diversité des pratiques sociales des entreprises, opposant celles qui n'ont aucune information et ne proposent aucune aide à leurs salariés et celles qui proposent des aides et ont un service dédié (par exemple un service des affaires sociales) mobilisant des professionnels spécialisés (parfois une assistante sociale) pour aider les salariés, soit en les informant, soit en leur procurant des aides, comme par exemple des aides au logement. Mais même dans ce cas, comme nous l'avons vu, il existe une nette séparation entre les prestations proposées par l'entreprise et les autres, les prestations sociales publiques.

S'agissant de la responsabilité sociale des entreprises, et malgré une méthode de constitution de l'échantillon cherchant à repérer des entreprises connues pour recruter des allocataires du RSA, on observe des démarches de RSE faisant peu de place au RSA. Pour les entreprises qui affichent une démarche active d'insertion de publics en difficulté, les réalités du terrain apparaissent parfois assez éloignées des affichages. Parmi celles qui recrutent des allocataires du RSA, une seule (*Parc de loisirs*) affiche une démarche ambitieuse prévoyant 80 recrutements par an. Mais le calendrier de notre recherche n'a pas permis d'obtenir encore les contrepoints syndicaux et des intermédiaires de l'emploi nécessaires à l'interprétation complète de cette démarche. Une analyse fine des relations des employeurs avec les intermédiaires de l'emploi et de l'insertion, ainsi que la mise en évidence de pratiques de recrutement ayant conduit à l'embauche d'allocataires du RSA, permettront peut-être de

²¹ On retrouve ici un résultat de Fendrich, Gratadour et Rémy (2010) qui montrent que l'aide associée aux emplois aidés est rarement jugée déterminante dans le secteur marchand contrairement à ce qui est observé dans le secteur non marchand.

faire mieux apparaître la diversité des pratiques des employeurs, tout en alimentant notre troisième hypothèse concernant la possible construction, au fil de partenariats entre les entreprises et les intermédiaires de l'insertion, d'une responsabilité sociale territoriale.

Notons tout de même, et c'est notre troisième conclusion, que notre enquête intervient très tôt après le début de la mise en œuvre du dispositif, qui s'avère encore incomplètement installé dans le paysage social. Après deux années d'existence, il est encore bien récent pour transformer des pratiques d'employeurs qui ne sont pas précisément sa cible. Vraisemblablement encore mal connu des allocataires et des salariés, il l'est encore moins des employeurs. Par ailleurs, la conjoncture économique, marquée par la crise amorcée en 2008-2009 dont les effets sont perceptibles dans certains secteurs au moment de l'enquête, n'est peut-être pas propice à encourager les entreprises à se saisir du dispositif dans un contexte où leurs besoins de main-d'œuvre se resserrent. Il est possible que certains employeurs apprennent à connaître le RSA au fil du temps (tout comme les allocataires et les salariés), et à l'utiliser en l'intégrant à leurs pratiques de GRH. Un entretien avec une responsable des ressources humaines d'un hôtel (*Hôtel premier prix*) montre que celle-ci s'est posé des questions sur le RSA et a d'ailleurs demandé une fiche d'information au siège du groupe hôtelier (*Chaîne hôtelière*) suite à notre enquête. De même, nous avons vu que la CFDT cherche à encourager les délégués syndicaux à informer les salariés. Néanmoins, cette appropriation du RSA par les employeurs et les délégués syndicaux dans les entreprises ne doit sans doute pas être surestimée. Ainsi, les deux employeurs interrogés ayant une bonne connaissance du dispositif considèrent, comme ceux qui le connaissent peu ou mal, que ce dispositif ne les concerne pas. Quant au représentant de la CFDT, il constate que le relais se fait mal auprès des délégués syndicaux. Cela suggère plutôt que le RSA n'est pas appelé à fortement modifier les pratiques de gestion de la main d'œuvre des entreprises (par rapport aux dispositifs préexistants). Il s'agit d'un dispositif visant à influencer les comportements d'offre de travail des travailleurs davantage que celui de demande de travail des entreprises. Avant le RSA, et depuis plus de vingt ans, de semblables mécanismes d'incitations au travail se sont peu à peu développés au sein des dispositifs de protection sociale : les activités réduites permettaient de combiner revenu d'activité et indemnisation du chômage (régime d'assurance chômage) dès le milieu des années 1980 (Béraud, Eydoux 1999 ; Eydoux 2001), par ailleurs, le RMI, l'ASS (Allocation spécifique de solidarité) mais aussi l'API comprenaient déjà un système d'intéressement. Si des exemples d'effets d'aubaine liés à une appropriation consciente de ces dispositifs par les employeurs ont été rapportés – notamment le recours de grandes entreprises, comme des chaînes de télévision ou des parcs d'attraction, aux intermittents du spectacle indemnisés – ces effets ne se sont vraisemblablement pas généralisés, les employeurs connaissant pour la plupart mal ces dispositifs et l'éligibilité de leurs salariés. Ces dispositifs contribuent néanmoins à soutenir une offre de travail correspondant à des emplois de faible qualité et à bas salaire.

Notre dernière conclusion revient sur les limites des enseignements qu'il est possible de tirer d'une enquête de terrain auprès des employeurs²² pour rendre compte des possibles effets d'aubaine liés au dispositif RSA. Ce que montre cette enquête est que, pour des raisons qui tiennent à leur information sur le dispositif, à l'idée qu'ils se font de leur rôle, et aux outils de baisse des coûts et de flexibilité à leur disposition, les employeurs interrogés n'apparaissent pas intégrer le RSA dans leurs stratégies de gestion de la main-d'œuvre, ni réellement se l'approprier dans leurs démarche de RSE. Ce sont d'autres dispositifs publics que les employeurs rencontrés intègrent dans leur demande de travail, comme les exonérations sur les bas salaires, les formes particulières d'emploi (temps partiel, mais aussi CDD, intérim, intermittents du spectacle), les emplois aidés, la sous-traitance, etc. Toutefois, en apportant un soutien au revenu de travailleurs pauvres, il se peut que le RSA joue un rôle dans le soutien à une offre de travail correspondant aux emplois de faible qualité (emplois atypiques, et/ou à bas salaires) proposés par ces employeurs. Ce rôle éventuel s'insère dans tout un ensemble d'autres prestations sociales intégrant des mécanismes d'incitations au travail, ce qui expliquerait que pour les employeurs le RSA ne produise pas d'effet visible de stimulation de l'offre de travail. Les employeurs rencontrés disent au contraire observer encore quelques exemples de refus de travailler ou d'augmenter son temps de travail (il n'y a de ce point de vue à leurs yeux aucun changement par rapport à la situation antérieure donc), mais ils ne sont pas toujours informés de la situation sociale de ceux qui acceptent les emplois ou les heures de travail en plus. Les formes prises par l'activation des chômeurs et allocataires de minima sociaux, qui renforcent tant les incitations à accepter un emploi (même de courte durée, à temps partiel et/ou à bas salaire) que les sanctions en cas de refus d'emploi, vont bien dans le même sens que les mesures « actives » des politiques de l'emploi ou que les mesures dites « générales » de réduction des coûts du travail qui visent à

²² Ces limites ont été évoquées dans la première partie de ce travail, section I.1.

stimuler la demande de travail des entreprises et contribuent au développement d'emplois atypiques et/ou à bas salaires (Béraud, Eydoux 2011). Les salariés qui occupent ces emplois atypiques et /ou à bas salaires, stimulés en partie par les politiques de l'emploi, sont en effet ceux qui sont les plus susceptibles d'être concernés (ou d'être éligibles car ces droits sont quérables et non automatiques) par les situations de cumul de revenus d'activités et de prestations sociales (indemnisation du chômage, minima sociaux, etc.).

5°) Bibliographie

5.1°) Références du rapport

- Béraud M. (1994) « Le chômage partiel, un dispositif de protection de l'emploi, comparaison dans quatre pays européens », *Travail et Emploi*, n°61.
- Béraud M., Colin T., Feriel E., Grasser B. (2009), « Les emplois en centres d'appels : des trajectoires contrastées », in Caroli E., Gautié J. (dir.), *Bas salaire et qualité de l'emploi : une exception française*, Opuscule de la Collection du CEPREMAP.
- Béraud M., Colin T., Grasser B. (2008) « La qualification dans les centres d'appels : affaiblissement ou recomposition ? », *Travail et Emploi* n° 114, avril-juin.
- Béraud M., Eydoux A. (1999) « L'indemnisation des chômeurs en activité réduite et l'organisation de marchés transitionnels », in Audier F., Gazier B., Outin J.-L. *L'économie sociale, formes d'organisation et institutions* (Tome 1), L'Harmattan, Paris.
- Béraud M., Eydoux A. (2009) « Activation des chômeurs et modernisation du service public de l'emploi : les inflexions du régime français d'activation », *Travail et emploi*, n° 119, juillet-septembre.
- Béraud M., Eydoux A. (2011) "Redefining unemployment and employment statuses: The impact of activation on social citizenship in France", in Betzeld S., Bothfeld S. (2011) *Activation and Labour Market Reforms in Europe*, Palgrave Macmillan.
- Blanc C. (2011) « Les demandeurs d'emploi bénéficiaires du RSA en mars 2011 », Direction Étude, Statistiques et Prévisions, Pôle emploi, 10 mai.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004) *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris.
- Caroli E., Gautié J., dir. (2009) *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française ?*, Éditions rue d'ULM, collection CEPREMAP.
- Cazain S., Siguret I. (2010) « Le nombre d'allocataires du RSA au 30 juin 2010 », *l'e-ssentiel*, Cnaf, n°102, septembre.
- Cazain S., Siguret I. (2011) « Les allocataires du RSA au 31 mars 2011 », *l'e-ssentiel*, Cnaf, n°111, juin.
- Cnaf-MSA (2011) Données départementales sur le RSA (<http://www.sante.gouv.fr/les-minima-sociaux.html>).
- Comité d'évaluation du RSA (2009) Rapport intermédiaire 2009.
- Comité d'évaluation du RSA (2010) Rapport intermédiaire 2010.
- Concialdi P. (2009) « Qu'importe le travail, pourvu qu'on ait le RSA », *Travail, genre et sociétés*, n°22, novembre.
- de la Broise P., Lamarche T. (2006) *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Septentrion, Lille.
- Dégavre F., Nyssens M., Oulhaj L. (2004) « Innovation sociale et genre : le cas des services de garde malade en Wallonie », in D. Girard (dir.) *Solidarités collectives, Famille et solidarités*, tome 1. L'Harmattan, Paris.
- Devetter F.-X., Jany-Catrice F., Ribault T. (2009) *Les services à la personne*, Repères, La Découverte, Paris.
- du Tertre C., Laurent C., eds. (2008) *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, L'harmattan, Paris.
- Eydoux A. (2001) « Institutions du marché du travail et construction de marchés transitionnels. Le cas des demandeurs d'emploi en activité réduite », in Del Sol M., Eydoux A., Gouzien A., Merle P. Turquet P., *Les nouvelles dimensions de la précarité*, Presses Universitaires de Rennes.
- Eydoux A., Béraud M. (2011) "Accelerating governance reforms: the French case", in van Berkel R., de Graaf W., Sirovatka T., *The governance of active welfare states in Europe*, Palgrave Macmillan.
- Eydoux A., Gomel B., Letablier M.-T. (2009) « Les salariés en France ont-ils un employeur *family friendly* ? », in Pailhé A. et Solaz A. dir. (2009).

- Eydoux A., Letablier M.-T. (2008) « Gestion de la parentalité en Allemagne, France et Royaume-Uni : la promotion de la responsabilité sociale des entreprises et ses enjeux », *Brussels economic review - Cahiers économiques de Bruxelles*, vol. 51 (2/3), Summer - Autumn.
- Eydoux A., Letablier M.-T. (2009) « Familles monoparentales et pauvreté en Europe : quelles réponses politiques ? L'exemple de la France, de la Norvège et du Royaume-Uni », *Politiques sociales et familiales*, n° 98, décembre.
- Eydoux A., Tuchsziirer C. (2010) « Du RMI au RSA : les inflexions de la solidarité et de la gouvernance des politiques d'insertion », *Document de travail du CEE*, n° 134, novembre.
- Eydoux A., Tuchsziirer C. (2011) « Du RMI au RSA : la difficile mise en place d'une gouvernance décentralisée des politiques d'insertion », *Revue française des affaires sociales*, n° 4, à paraître.
- Fendrich Y., Gratadour C., Rémy V. (2010) « Les employeurs et les contrats aidés : motivations et processus de recrutement », *Dares analyses*, n° 041, juin.
- Gadrey J. (2009) « L'institutionnalisation du "précarité" féminin subventionné », *Travail, genre et sociétés*, n°22, novembre.
- Higelé J.-P. et Khristova A. (2004), « L'emploi non qualifié à l'aune de la comparaison France/Allemagne/Grande-Bretagne », in Méda et Vennat (dir.), *Le travail non qualifié. Permanences et paradoxes*, La Découverte.
- L'Horty Y. (2009) « Nouvelle pauvreté des femmes, politiques de l'emploi et RSA », *Travail, genre et sociétés*, n°22, novembre.
- Laville J.-L. et Nyssens M. (2001) *Les services sociaux, entre associations, État et marché. L'aide aux personnes âgées*. La Découverte / MAUSS / CRIDA, Paris
- Le Tiec M. (2010) « Montée en charge du RSA, bilan statistique après un an d'existence », *Dossiers d'Etudes* n°131, Cnaf, DSER, août.
- Lizé L. (2000) « Politiques de recrutement des entreprises et aides à l'emploi : quel rôle pour l'ANPE ? », *Travail et emploi* n° 83.
- Okbani N. (2010) « Pourquoi y-a-t-il du non recours au droit du RSA activité ? », Rapport d'étude, Sciences Po Bordeaux, Caf de la Gironde, ronéo.
- Pailhé A. et Solaz A. dir. (2009) *Entre famille et travail, des arrangements de couples aux pratiques des employeurs*, La Découverte, coll. Recherches et Cahiers de l'INED.
- Périgord A., Donné S., Mathieu F. (2010) « Les bénéficiaires du RSA fin juin 2010 », *Étude et résultats*, Drees, n° 744, novembre.
- Pérvier H. (2009) « Le revenu de solidarité active ou le mélange des genres », *Revue de droit sanitaire et social*, n° 6, novembre-décembre.
- Ponthieux S. (2004) « Les travailleurs pauvres : identification d'une catégorie », *Travail, genre et sociétés*, n° 11, avril.
- Sautory O., avec la coll. de Avenel M. (2007) « Les politiques d'insertion des Conseils généraux en direction des bénéficiaires du RMI », *Études et résultats*, n° 582, juillet.
- Theys J., du Tertre C., Rauschmayer F. (2009) *Le développement durable, la seconde étape*, L'Aube, Lille.
- Warin P. (2010) « Un recours progressif au RSA : quelques questionnements », 8ème journée des insertions – Campus 2000, Liège, 20 octobre. <http://www.sante.gouv.fr/les-minima-sociaux.html>

5.2°) Références sectorielles (annexe 3)

Commerce

- Alonzo P. (1997) « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et Emploi*, n°76.
- Amadiou J.-F., Mercier N. (1989) « Relations contractuelles et flexibilité. Le cas d'un hypermarché », *Travail et Emploi*, n°81/03.
- Askenazy P., Berry J.-B., Prunier-Poulmaire S. (2009) « Travail et salariés dans la grande distribution », in Caroli E. et Gautié J. (dir.), *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française*, Ed. rue d'ULM, collection du CEPREMAP, opuscule n°17, 510 p., Paris.
- Barel Y., Frémeaux S. (2010) « Organisation du travail et démarche qualité. Le cas du secteur caisses d'un hypermarché », *Revue de gestion des ressources humaines*, Congrès AGRH, n°77.
- Baret C., Gadrey J., Gallouj C. (1998) « Le temps de travail dans la grande distribution alimentaire en France, Allemagne, Grande-Bretagne », *Travail et Emploi*, n°74.
- Bieganski R., Guitton C., Roualdes D., Simula P. (2003) « Le commerce. Entre gris et détail, portrait d'un secteur d'activités aux multiples visages », *Céreq Bref*, n°194, février.

Bourieau P., Lemerle S., O'Prey S. (2010) « Le commerce en 2009, Baisses de l'activité et de l'emploi », *Insee Première* N°1322 - novembre.

Céreq, Portraits Statistiques de branche, LA- grandes surfaces à prédominance alimentaire et centrales d'achat, version du 14/06/2010.

Céreq, Portraits Statistiques de branche, LD – commerce de détail d'habillement, version du 14/06/2010.

Dares (2010) « Les métiers en 2009, seul quelques métiers résistent à la dégradation du marché du travail », *Dares analyses*, n°69, octobre.

Dares, Les familles professionnelles, R0 Caissiers, employés de libre service, données sur le chômage 1997-2004.

Dares, Les familles professionnelles, R0 Caissiers, employés de libre service, données de cadrage 1982-2004.

Fagnani J. (1999) « Politique familiale, flexibilité des horaires de travail et articulation travail/famille. L'exemple des employées de la grande distribution en France et en Allemagne », *Droit Social*, n°3, mars.

FCD (2009) Rapport de branche de la grande distribution alimentaire, disponible sur le site internet www.fcd.asso.fr

FNCIP-HT (2004) « Les salaires minima », la lettre du FNCIP-HT, n°3, décembre.

FNH (2009) Rapport annuel de branche des commerces employeurs de textile-habillement indépendants, Synthèse d'étude, données 2007, Arcane Institut.

FNH (2010) Rapport de branche des commerces employeurs de textile-habillement indépendants, Synthèse d'étude, site du FNCIP-HT.

Guélaud F. (1991) « Les différentes formes de gestion de la flexibilité dans les hypermarchés », *Formation et Emploi*, n°35.

Jamet S., Lerais F. (2004) « La croissance de l'emploi dans le secteur tertiaire », in Cahuc P. et Debonneuil (dir.), *Productivité et emploi dans le tertiaire*, Rapport du Conseil d'Analyse Économique, La documentation française.

Juhle S. (2006) « Les employés de la grande distribution : entre le chef et le client », *Travail et Emploi*, n°105, janvier-mars.

Lefebvre M., Meublât O., Pouquet L. (2006) « L'évolution de l'emploi dans le commerce. Quelques mécanismes à l'épreuve des faits », Crédoc, *Cahier de recherche* n°229, novembre.

Lochard Y. et Ughetto P. (2006) « Comment les directeurs de magasins recrutent. Critères et modalités de l'embauche », IRES, *Document de travail*, n°06.03, juin.

Moncel N. (1999) « La gestion de la main-d'œuvre jeune dans les entreprises de la grande distribution alimentaire », *Les Cahiers du Grée*, n°11, avril 2009, 47 pages, Nancy.

Muller L. (2009) « les bas salaires dans les entreprises du secteur concurrentiel en 2006 », *Premières Synthèses*, n°20.3, mai.

Observatoire prospective du commerce (2010) Rapport de branche 2010, exercice 2009, commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire.

Prunier-Poulmaire S. (2000) « Flexibilité assistée par ordinateur : les caissières d'hypermarché », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°134.

Wolff L. (2008) « Le paradoxe du syndicalisme français : un faible nombre d'adhérents, mais des syndicats bien implantés », *Premières informations et premières synthèses*, Dares, n° 16.1, avril.

Hôtels, cafés et restaurants

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2008) « La protection des travailleurs du secteur de l'hôtellerie, de la restauration et des cafés », *FACTS*, n° 79.

Beauvois M. (2003) « L'hôtellerie, la restauration et les cafés, un secteur très spécifique en termes d'emploi et de rémunération », *Insee première*, n° 889, mars.

Bosse N., Guégnard C. (2004a) « Ritournelle et complainte des hôtels-restaurants », in Guégnard C., coord. / Céreq (2004).

Bosse N., Guégnard C. (2004b) « La valse des temps sociaux », in Guégnard C., coord. / Céreq (2004).

Bué J., Coutrot T. (2009) « horaires atypiques et contraintes dans le travail : une typologie en six catégories », *Premières informations et premières synthèses*, Dares, n° 22.2, mai.

Céreq (2010) « Portraits statistiques de branches. Hôtels, cafés, restaurants ».

Checcaglini A., Gosseaume V. (2004) « Les bonnes pratiques », in Guégnard C., coord. / Céreq (2004).

Denizet H. (2005) « Panorama du secteur hôtelier », Direction du Tourisme, DSPES, août.

Fournier C. (2010) « L'emploi saisonnier dans l'hôtellerie et la restauration », *Net.Doc*, Céreq, n° 70, septembre.

Francastel S., Pallez D. (2011) « Le tourisme en 2010. Embellie pour les hôtels, beau fixe pour les campings », *Insee première*, n° 1344, avril.

Guégnard C., coord. / Céreq (2004) « A la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration », *Relief*, n° 7, septembre.

Insee (2005) *Les Immigrés en France*, coll. Références, Paris.

Maille S. (2002), « L'hôtellerie de chaîne en 2000. Un bouleversement de l'offre hôtelière », *Insee première*, n° 820, janvier.

Molinari M. (2010) « L'insertion des jeunes dans l'hôtellerie-restauration », *Net.Doc*, Céreq, n° 73, novembre.

Monchatre S., Testenoire A. (2004) « Les carrières, entre mirage et réalité », in Guégnard C., coord. / Céreq (2004).

Pallez D. (2010) « 2009 : une saison très favorable pour les campings, une année difficile pour l'hôtellerie », *Insee première*, n° 1296, mai.

Triby E. (2004) « Le travail entre le professionnel et le domestique », in Guégnard C., coord. / Céreq (2004).

Wolff L. (2008) « Le paradoxe du syndicalisme français : un faible nombre d'adhérents, mais des syndicats bien implantés », *Premières informations et premières synthèses*, Dares, n° 16.1, avril.

Nettoyage

Aract Ile de France (2007), « Les temps fragmentés », *Cahiers de l'Observatoire*, ARACT IdF, n°6-7, mai.

Bipe (2000), *La propreté*, La documentation française.

Busson Soléna (2009), *Le métier d'agents de nettoyage dans le secteur de l'habitat social : entre démotivation et mission impossible*, mémoire de M2 « Administration des territoires et entreprises – Politiques d'emploi et ressources humaines », Université Rennes 2.

Crocis-CCIP (2008), « Les entreprises de nettoyage élargissent leur champ d'action », *Enjeux Ile-de-France*, n°104, mars.

Denis Jean-Michel (2008), « Conventions collectives : quelle protection des salariés précaires ? Le cas de la branche du nettoyage industriel », *Travail et emploi*, n°116, octobre -novembre.

Fep (2009), *Chiffres Clés, année 2007*.

Fep (2010), *Chiffres Clés, année 2008*.

Fep (2011), *Programme de prévention des TMS dans le secteur de la propreté*.

Gérard Dominique (1990), « Rapports d'emploi et de travail, flexibilité et gestion de la main d'œuvre : les activités de nettoyage industriel », in ROSE José et alii, *La dynamique des rapports salariaux : lieux, règles, sens*, volume 3, GREE, CERIT, rapport final pour la MIRE.

Oref Midi-Pyrénées (2002), *Diagnostic Propreté en Midi-Pyrénées*, Synthèse contrat d'objectif, Carif-Oref, juillet

BTP

Arnaudo B., Flourey M.-C., Vinck L. (2008) « Les ouvriers du bâtiment et des travaux publics : des contraintes physiques et des expositions aux produits chimiques importantes, une autonomie assez élevée dans le travail », *Premières Synthèses*, Dares, no 07.3, février.

Dares (2011) « Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre au 1er trimestre 2011. Résultats définitifs », *Dares Indicateurs*, n° 045, juin.

Insee (2005, 2006, 2007, 2008 et 2010) « Les salaires en France », Insee – Références.

Insee (2011) « Emploi et salaires », Insee – Références.

Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale (2004) *Bilans et rapports. La négociation collective en 2003*, Paris.

Ministère du travail, de la solidarité et de la fonction publique (2010) *Bilans et rapports. La négociation collective en 2009*, Paris.

Ministère du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville (2009) *Bilans et rapports. La négociation collective en 2008*, Paris.

Tallard M. (1994) « Refonte des grilles de classification, salaires et gestion de la main-d'œuvre dans le bâtiment », *Travail et Emploi*, no 59, février.

Vitteck G. (2007) « La construction progresse encore en 2006 », *Insee Première*, no 1145, juillet.

6°) Annexes

6.1°) Annexe 1 : Grilles d'entretien

6.1.1°) Guide d'entretien employeurs

Ce guide s'adresse en priorité aux employeurs, c'est-à-dire aux responsables d'établissement et/ou aux personnes en charge de la politique des ressources humaines ou de la politique sociale dans l'entreprise. Il rassemble les questions qui seront posées à ces interlocuteurs. Il pourra servir de trame à l'entretien auprès de plusieurs acteurs d'une même entreprise lorsque la politique des ressources humaines et la politique sociale relèvent de personnes ou de services différents. En particulier, dans des entreprises où existent un comité d'entreprise ou des permanences d'assistantes sociales, un entretien auprès de représentants du personnel en charge de l'action sociale ou auprès d'une assistante sociale permettra de mieux comprendre les usages du RSA dans les entreprises.

Destiné à une meilleure compréhension des usages du RSA dans les entreprises, ce guide d'entretien servira de support à des entretiens anonymes. Il s'articule autour de six thèmes : (1) la présentation de l'interlocuteur qui permet de situer l'entretien et le point de vue ; (2) les caractéristiques de l'entreprise et de son secteur d'activité ; (3) l'emploi et les conditions de travail ; (4) les pratiques de rémunération ; (5) la connaissance de la situation familiale et sociale des salariés et l'action sociale ; (6) les pratiques de recrutement de l'entreprise ; (7) l'ancrage territorial de l'entreprise et son insertion dans des partenariats locaux.

Thèmes	Questions	Contenus attendus
1. Présentation interlocuteur	- Pouvez-vous vous présenter : vous, votre fonction, votre trajectoire, votre formation ? Appartenance à une association d'employeurs, de DRH, autres types de réseaux, liens avec les autres employeurs sur le territoire. Regard porté sur le rôle que peut/doit jouer une entreprise sur son territoire.	Fonction, trajectoire
2. Caractéristiques générales de l'entreprise ou organisme	- Pouvez-vous présenter l'entreprise ? (histoire, statut juridique, organisation, chiffre d'affaires, évolutions) ? - S'il s'agit d'un établissement : quelles sont les relations à l'entreprise mère, le degré d'indépendance stratégique et dans le domaine des RH ? - Pouvez-vous décrire son activité, ses clients, les caractéristiques de la concurrence et de la réglementation ? L'activité de l'entreprise est-elle fortement concurrentielle ? La concurrence sur les prix est-elle centrale ? L'activité est-elle fluctuante ou prévisible ? - Y a-t-il eu des changements ces dernières années ? Comment l'entreprise réagit-elle ? - Quels sont les effets de la crise actuelle sur le secteur d'activité ? Et sur l'entreprise ? Quelles sont les conséquences et comment l'entreprise réagit-elle ?	Présentation de l'entreprise Activité et cadre concurrentiel et réglementaire Effets de la crise ?
3. Emploi et conditions de travail	- Quel est l'effectif de l'entreprise/l'établissement et comment a-t-il évolué ces dernières années et ces derniers mois ? - Quelle est la structure des emplois dans l'établissement (types d'activité et de postes, niveaux hiérarchiques) ? - Dans quelle mesure les postes qualifiés sont-ils pourvus en interne ? Est-il possible de « faire carrière » dans l'entreprise ? Certains postes sont-ils au contraire caractérisés par l'absence de perspectives de carrière ? Lesquels et pourquoi ? - Quelle est l'ancienneté moyenne des salariés ? Les salariés ont-ils tendance à rester dans l'entreprise ou existe-t-il des problèmes de <i>turnover</i> pour certains postes ? Lesquels ? - Quel a été le nombre et les raisons des départs volontaires et involontaires ces dernières années ou ces derniers mois ? - Quelles sont les caractéristiques sociodémographiques des salariés (sexe, âge, nationalité ou origine) ? Et les moins qualifiés ? - L'entreprise utilise-t-elle des formes particulières de contrats de travail (intérim, CDD, emplois saisonniers, emplois aidés, etc.) ? Pour quels emplois et pour quelles raisons ?	Effectif et structure de la main d'œuvre Perspectives de carrière Ancienneté et <i>turnover</i> Emplois atypiques

	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est la part des emplois à temps partiel ? Quelles sont les durées du travail à temps partiel (moins de 15h/15-29 h/30h et plus) ? Les temps partiels sont-ils assortis de coupures d'activité au cours de la journée. Quelles sont les catégories de salariés concernées (salariés non qualifiés, femmes, etc.) ? - Pour quelles raisons l'entreprise/l'établissement recourt-elle/il au temps partiel ? (évolution dans l'usage de cette forme d'emploi) - Quelles sont les formes de flexibilité temporelle les plus utilisées (aménagement/modulation du temps de travail, annualisation, heures supplémentaires/chômage partiel, etc.) ? - Y a-t-il des horaires atypiques (3/8, travail de nuit, le week-end, etc.) dans l'entreprise et pour quels salariés ? - Les horaires sont-ils variables ou réguliers ? Sont-ils prévisibles ? Quels sont les délais de prévenance ? Quels salariés doivent faire preuve de la plus grande flexibilité ? L'aménagement des temps permet-il aux salariés à temps partiel court de cumuler plusieurs emplois ? - Que pensez-vous des conditions de travail dans l'entreprise ? Y a-t-il des postes où elles sont difficiles ? Lesquels et pourquoi ? 	<p>Temps partiel</p> <p>Flexibilité des temps</p>
<p>4. Rémunérations</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diriez-vous que le coût du travail est un élément central de la concurrence dans votre secteur d'activité ? La concurrence pèse-t-elle sur les rémunérations ? Que représente la masse salariale en proportion du chiffre d'affaires. - Comment ont évolué les rémunérations ces derniers mois et ces dernières années (en niveau et en structure, écart entre hauts et bas salaires) ? Expliquez. - Que représentent en moyenne les heures supplémentaires dans la rémunération des salariés (poser le cas échéant) - Y a-t-il des formes de rémunération à la performance ? Lesquelles ? Pour quels salariés et pourquoi ? Existe-t-il des primes et avantages ? Pour quels salariés ? Comment et pourquoi ? - A votre avis, l'effort des salariés, leur investissement dans le travail et/ou la pénibilité du travail sont-ils bien reconnus et rémunérés dans l'entreprise ? - Quelle est la part des salariés au Smic dans l'entreprise ? Quelles catégories de salariés sont concernées par le Smic ? Lesquelles le sont à la fois par le Smic, le temps partiel et / ou les formes particulières d'emploi ? - Y a-t-il des salariés (notamment non qualifiés ou à temps partiel) qui ne parviennent pas à gagner (suffisamment) leur vie par leur emploi ? 	<p>Concurrence et coût du travail</p> <p>Structure des rémunérations</p> <p>Rémunérations à la performance, primes</p> <p>Salariés au Smic</p> <p>Salaire et niveau de vie</p>
<p>5. Action sociale</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissez-vous la situation familiale et sociale (revenus, niveau de vie) de vos salariés ? Cette situation est-elle connue d'autres acteurs dans l'entreprise ? - Pensez-vous que certains salariés de l'entreprise ont du mal à boucler leurs fins de mois et à faire vivre leur famille ? - Savez-vous si certains de vos salariés sont surendettés ou sont allocataires de minima sociaux ? - Y a-t-il dans l'entreprise un comité d'entreprise ou une association de gestion de l'action culturelle et sociale ? Y a-t-il des permanences d'assistante sociale ? - Les salariés bénéficient-ils de services et d'avantages sociaux dans l'entreprise/l'établissement ? - Existe-t-il des aides pour les salariés en difficulté au niveau de l'entreprise/l'établissement (avance sur salaire, aide au logement, aide aux études ou aux vacances pour les enfants, aide du comité d'entreprise ou de l'assistante sociale) ? - Les salariés sont-ils informés des aides dont ils peuvent bénéficier et cette information est-elle systématique ? - Suite à la mise en œuvre du RSA, les salariés ont-ils été informés dans l'entreprise de l'existence du dispositif et de la possibilité de cumuler le RSA avec un revenu d'activité ? Si oui, comment ont-ils été informés ? Ont-ils demandé le RSA ? - Considérez-vous que l'employeur doit être informé de la situation familiale et sociale des salariés et qu'il ait un rôle à jouer dans 	<p>Connaissance de la situation sociale des salariés</p> <p>Existence d'aides sociales dans l'entreprise</p> <p>Information des salariés</p> <p>Conception du rôle de l'employeur</p>

	<p>l'information ou dans l'aide sociale aux salariés en difficultés ? Pensez-vous au contraire que ce n'est pas son rôle ? Expliquez.</p> <p>- Vous sentez-vous personnellement concerné par l'insertion des allocataires du RSA ? Si réponse positive, est-ce également le cas pour d'autres populations ?</p>	
6. Marché du travail et recrutement	<p>- Quelles sont les caractéristiques locales/sectorielles du marché du travail ?</p> <p>- L'entreprise a-t-elle des difficultés de recrutement ? Pour quels postes ou qualifications ? Comment expliquer ces difficultés (tensions sur le marché (déficit d'offre de travail), conditions de travail, bas salaires, mauvaise image) ?</p> <p>- Comment l'entreprise recrute-t-elle ? Par quels canaux (candidatures spontanées, annonces, intermédiaires de l'emploi, ETT, autre) ?</p> <p>- Quels critères de sélections sont essentiels (niveau de formation, expérience, compétence, bonne présentation, âge, sexe, etc.) ?</p> <p>- Des stratégies particulières (intermédiaires de l'emploi, emplois aidés, etc.) sont-elles mises en place pour recruter des salariés dans les métiers en tension ? Lesquelles ?</p> <p>- L'entreprise recrute-t-elle des allocataires du RSA (avant des Rmistes) ou des chômeurs et utilise-t-elle les mesures de la politique de l'emploi ? Si non pourquoi ? Si oui, quelles sont les mesures utilisées ces dernières années ? Quels sont les profils des salariés recrutés ? Exemples ?</p> <p>- Les salariés recrutés dans ce cadre répondent-ils aux exigences (productivité, etc.) de l'entreprise ? Quelles sont leurs perspectives ? Exemples ?</p> <p>- Comment l'entreprise a-t-elle été informée des dispositifs de l'emploi et du RSA ? L'entreprise aurait-elle recruté sans ces mesures ? Des profils différents ?</p> <p>- Pourquoi recruter dans ce cadre (pallier les difficultés de recrutement, développer des emplois flexibles et à faible coût, responsabilité sociale de l'entreprise, image ?)</p>	<p>Caractéristiques du marché du travail</p> <p>Difficultés et méthodes de recrutement</p> <p>Recours aux dispositifs de politiques de l'emploi et au RSA</p>
7. Partenariats territoriaux	<p>- Diriez-vous que l'entreprise ou l'établissement a-t-il un fort ancrage territorial en matière d'emploi ?</p> <p>- Fait-elle partie d'un groupement, d'une organisation ou d'un réseau d'employeurs, ou encore d'un club d'entreprises ? Lequel et pour quelles raisons ?</p> <p>- A-t-elle un contact ou un lien formel (de type charte) avec le Conseil général ou avec d'autres acteurs territoriaux en ce qui concerne l'emploi ou l'insertion des chômeurs ou des allocataires de minima sociaux ? Et avec Pôle emploi ou d'autres intermédiaires de l'emploi ?</p> <p>- L'entreprise est-elle à l'initiative de ces contacts ou partenariats ou a-t-elle été sollicitée ? Quels sont précisément les objectifs de ces contacts ou partenariats ? (Rôle éventuel des clauses d'insertion des marchés publics ?)</p> <p>- Etes-vous directement en contact avec les acteurs territoriaux et que pensez-vous des relations que vous avez avec eux ? Sont-elles satisfaisantes et donnent-elles des résultats ?</p> <p>- De votre point de vue, ces partenariats sont-ils ponctuels, pour répondre par exemple à des besoins de recrutement à court et moyen terme ou vont-ils se pérenniser ? Expliquez.</p> <p>- Pensez-vous que les entreprises aient un rôle croissant à jouer dans l'insertion des publics en difficulté et notamment des allocataires de minima sociaux ? Pensez-vous au contraire que ce n'est pas son rôle ? Expliquez.</p>	<p>Ampleur et nature des partenariats</p> <p>Objectifs et résultats</p> <p>Rôle des entreprises</p>
Pour conclure...	<p>- Pouvez-vous faire un bilan du RSA pour votre entreprise ?</p> <p>- Modifie-t-il les pratiques de gestion de la main d'œuvre, de rémunération ou de recrutement ?</p> <p>- Modifie-t-il les comportements des allocataires du RSA (par rapport au RMI notamment) ?</p> <p>- Est-il de nature à générer des « effets d'aubaine » (opportunité de réduire les coûts notamment en développant les bas salaires ou les</p>	Bilan du RSA

	temps partiels) pour les entreprises ? - Est-il de nature à renforcer la responsabilité sociale des entreprises (leur implication dans l'insertion des allocataires de minima sociaux ou dans l'aide sociale à apporter à leurs salariés) ? - Est-il de nature à renforcer le rôle économique des entreprises dans les territoires ? - Pensez-vous au contraire que ce dispositif ne change rien et ne concerne pas les entreprises ?	
--	--	--

Ce guide d'entretien destiné aux employeurs (et autres acteurs pertinents dans l'entreprise) sert de base à la constitution des autres guides d'entretien, à destination des représentants syndicaux et patronaux au niveau des secteurs d'activité étudiés ainsi que des acteurs territoriaux de l'insertion.

6.1.2°) Guide d'entretien organisations syndicales

2.1. Fédérations nationales

Thèmes	Questions	Contenus attendus
1. Présentation du secteur	Bref historique des évolutions récentes concernant les relations professionnelles au sein de la branche (avancées / conflits) Niveaux de syndicalisation, niveau de représentation au sein des entreprises/établissements Accords de branche : points positifs / points de recul ou de statu quo	
2. Tendances économiques : point de vue structurel / conjoncturel	- Grandes évolutions du point de vue économique (secteur en croissance, en déclin ; degré de la concurrence interne/ extérieure) ; évolutions technologique service / produit ; procédé/organisation de la production. - Évolutions du point de vue réglementaire - tendance de l'activité / phase de crise ; disparition d'entreprises, fusions, concentration . - tendances du point de vue de l'emploi : effectifs : féminisation, âge, immigrés, rural/urbain, toutes infos sur les tendances générales du point de vue démographiques - période de tension ? Métiers en tension ? Taux de chômage ? <i>turn-over</i> /ancienneté ? - crise : quels effets sur l'emploi, plans sociaux ? Délocalisation ? Evolution des formes contrat (intérim ?)	Présentation économique du secteur Activité et cadre concurrentiel et réglementaire Effets de la crise ? Premier panorama de l'emploi
3. Emploi et conditions de travail dans le secteur	- structure de l'effectif : niveau de formation, qualification - formes d'emploi : développement du temps partiel ; part du temps partiel ; formes de temps partiel ? idem intérim, CDD. - Quelles revendications syndicales ? Connaissez vous des entreprises qui font un recours massif à ces formes d'emploi, en particulier au temps partiel ? - Accords d'ARTT ? Formes de flexibilité temporelle les plus utilisées (aménagement/modulation du temps de travail, annualisation, heures supplémentaires/chômage partiel, <i>etc.</i>) ? Situation classique ? - Conditions de travail dans l'entreprise ? postes où elles sont difficiles ? Lesquels et pourquoi ? Quelles tendances, quels accords, quelles améliorations ? - Quelles possibilités de carrières (convention collective : quid de la professionnalisation ; quelle catégorisation) - Quelle ancienneté, turnover ? - Quels éléments pour apporter éléments de réponse à l'hypothèse d'un développement des emplois à temps partiel avec l'existence du RSA activité ? Quelles remontées depuis les entreprises ou établissements ?	Effectif et structure de la main d'œuvre Temps partiel, formes d'emploi Revendications Flexibilité des temps, conditions de travail Perspectives de carrière Ancienneté et <i>turnover</i>
4. Rémunérations dans le secteur	- Rémunération moyenne par grande catégorie d'emploi en commençant par celle des moins qualifiés. Ecart avec la grille conventionnelle. Quelle est la part des salariés au Smic dans le	Structure des rémunérations

	<p>secteur ? Quelles catégories de salariés sont concernées par le Smic ? Lesquelles le sont à la fois par le Smic, le temps partiel et / ou les formes particulières d'emploi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evolution des rémunérations ces derniers mois et ces dernières années (en niveau et en structure, écart entre hauts et bas salaires) ? Quelle avancée au niveau des négociations ; nombre (proportion) d'entreprises où il y a des accords concernant notamment les salaires et/ou les rémunérations. - Utilisation des heures supplémentaires ? - Développement des formes de rémunération à la performance ? Lesquelles ? Pour quels salariés et pourquoi ? Existe-t-il des primes et avantages ? Pour quels salariés ? Comment et pourquoi ? <p>Conflits sur les salaires</p> <p>A votre avis, y a-t-il des salariés (notamment non qualifiés ou à temps partiel) qui ne parviennent pas à gagner (suffisamment) leur vie par leur emploi ? A votre connaissance y a-t-il des salariés appartenant à des ménages pauvres pouvant (théoriquement) bénéficier du dispositif RSA ?</p>	<p>Salariés au Smic</p> <p>Négociations, accords</p> <p>Heures supplémentaires Rémunérations à la performance, primes Conflits</p> <p>RSA - Salaire et niveau de vie</p>
<p>5. Mesures pour l'emploi : usage(s) par les entreprises du secteur</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissez-vous des entreprises recourant de façon importante aux mesures pour l'emploi, contrats aidés, exonération, etc. - Position de la fédération sur les différents types de dispositifs de la politique pour l'emploi - Position de la fédération sur le dispositif du RSA, notamment dans sa version activité ; si absence de position, pourquoi ? - Quelles informations faites aux délégués syndicaux ? Aux salariés, via internet, tracts, autres ; si pas d'infos pourquoi ? - Pour le secteur HCR : effets de la baisse de la TVA ? - Dans tous les secteurs : évolutions des réglementations, imposition du travail, incidence sur l'emploi ? - Considérez-vous que le syndicat ait un rôle à jouer dans l'information ou dans l'aide sociale aux salariés en difficultés ? Pensez-vous au contraire que ce n'est pas son rôle ? Expliquez. - Vous sentez-vous personnellement concerné par l'insertion des allocataires du RSA ? Si réponse positive, est-ce également le cas pour d'autres populations ? 	<p>Connaissance de la situation entreprises / politique d'aide à l'emploi</p> <p>Positions et Actions syndicales/politiques d'aide à l'emploi, RSA</p> <p>Information des délégués, salariés</p> <p>Conception du rôle du syndicat/populations en insertion</p>
<p>7. Responsabilité sociales des entreprises</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissez vous des entreprises jouant un rôle actif pour la promotion des chances, l'insertion de certaines populations, etc ? - Est-ce une tendance en augmentation ? Combien (ou quelle part d'entreprises) adoptent une telle démarche (et/ou font partie de réseaux d'entreprises) ? - Y-a-t-il des labels, des distinctions, etc pour ces entreprises ? - Que pensez vous de l'hypothèse de l'existence de « bonnes pratiques » de la part d'entreprises : stratégie d'affichage, inscription sociale et territoriale sincère ? - Pensez-vous que les entreprises aient un rôle croissant à jouer dans l'insertion des publics en difficulté et notamment des allocataires de minima sociaux ? Pensez-vous au contraire que ce n'est pas son rôle ? Expliquez. 	<p>Poids de la RSE dans le secteur</p> <p>Tendance</p> <p>Label ; bonnes pratiques</p> <p>Rôle des entreprises pour -le syndicat</p>
<p>Pour conclure...</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous dresser un bilan du RSA pour ce qui concerne votre secteur - Modifie-t-il les pratiques de gestion de la main d'œuvre, de rémunération ou de recrutement des entreprises de votre secteur ? - A votre avis, modifie-t-il les comportements des allocataires du RSA (par rapport au RMI notamment) ? - Est-il de nature à générer des « effets d'aubaine » (opportunité de réduire les coûts notamment en développant les bas salaires ou les temps partiels) pour les entreprises ? - Est-il de nature à renforcer la responsabilité sociale des entreprises (leur implication dans l'insertion des allocataires de minima sociaux ou dans l'aide sociale à apporter à leurs salariés) ? - Est-il de nature à renforcer le rôle économique des entreprises dans les territoires ? - Pensez-vous au contraire que ce dispositif ne change rien et ne concerne pas les entreprises ? 	<p>Bilan du RSA</p>

2.2. Syndicalistes dans l'entreprise

	Questions	Questions de relance
	Pouvez-vous vous présenter : vous, votre fonction, votre trajectoire, votre formation ?	<ul style="list-style-type: none"> - Depuis combien de temps êtes-vous syndiqué ? - Depuis combien de temps occupez-vous cette fonction ? - Avez-vous eu d'autres responsabilités syndicales ou de représentation du personnel ?
Les conditions de travail, l'emploi et les salaires	Dans votre entreprise, quels sont les faits les plus marquants de ces dernières années concernant les salariés, en termes d'emploi, de salaire, de conditions de travail, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les causes de ces transformations ? - effets de la crise ou autres transformations économiques (effets de concurrence, fluctuations structurelles de la demande) - changement de réglementation (dans le secteur), etc.
	Quel jugement vous portez sur la politique de gestion du personnel de l'entreprise ? (Effectif, recrutement, mobilité, carrière, turn-over, précarité, temps partiel et flexibilité, salaire, prime)	<p>Effectif - recrutement</p> <ul style="list-style-type: none"> - comment l'effectif a-t-il évolué ces dernières années et ces derniers mois ? <p>Emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise utilise-t-elle des formes particulières de contrats de travail (intérim, CDD, emplois saisonniers, emplois aidés, etc.) ? Pour quels emplois ? - Quelle est la part des emplois à temps partiel ? durées du travail à temps partiel ? Le temps partiel contraint est-il important ? Quelles sont les catégories de salariés concernées (salariés non qualifiés, femmes, etc.) ? - Les horaires sont-ils variables ou réguliers ? Sont-ils prévisibles ? Quels sont les délais de prévenance ? Quels salariés doivent faire preuve de la plus grande flexibilité ? L'aménagement des temps permet-il aux salariés à temps partiel court de cumuler plusieurs emplois ? - Y a-t-il d'autres formes de flexibilité sur le temps de travail (aménagements/modulation du temps de travail, annualisation, heures supplémentaires/chômage partiel, etc.) ? <p>Profil des salariés</p> <p>Quel est le profil des salariés (en fonction du type de poste et d'emploi) ? → Caractéristiques sociodémographiques, niveaux de qualification</p> <p>Carrière-mobilité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Est-il possible de « faire carrière » dans l'entreprise ? Dans quelle mesure les postes sont-ils pourvus en interne ? Certains postes sont-ils au contraire caractérisés par l'absence de perspectives de carrière ? Lesquels et pourquoi ? - Quelle est l'ancienneté moyenne des salariés ? Les salariés ont-ils tendance à rester dans l'entreprise ou existe-t-il des problèmes de turnover pour certains postes ? Lesquels ? - Y a-t-il des horaires atypiques (3/8, travail de nuit, le week-end, etc.) dans l'entreprise et pour quels salariés ? - Que pensez-vous des conditions de travail dans l'entreprise ? Y a-t-il des postes où elles sont difficiles ? Lesquels et pourquoi ? <p>Salaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment ont évolué les rémunérations ces derniers mois et ces dernières années (en niveau et en structure, écart entre hauts et bas salaires) ? Expliquez. - Que représentent en moyenne les heures supplémentaires dans la rémunération des salariés (poser le cas échéant) - Y a-t-il des formes de rémunération à la performance ? Lesquelles ? Pour quels salariés et pourquoi ? Existe-t-il des

		<p>primes et avantages ? Pour quels salariés ? Comment et pourquoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelle est la part des salariés au SMIC dans l'entreprise ? Quelles catégories de salariés sont concernées par le Smic ? Lesquelles le sont à la fois par le Smic, le temps partiel et / ou les formes particulières d'emploi ? - Y a-t-il des salariés (notamment non qualifiés ou à temps partiel) qui ne parviennent pas à gagner (suffisamment) leur vie par leur emploi ?
Relations professionnelles	<p>Décliner si nécessaire sur le niveau de l'établissement et l'entreprise</p> <p>Quelles sont les organisations représentatives ?</p> <p>Quel est le niveau de la syndicalisation ?</p> <p>Quelles sont vos principales revendications ?</p> <p>Quels ont été les principaux sujets de négociation ces dernières années ?</p> <p>Les négociations ont été portées par qui ? et à quel niveau ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles organisation est majoritaire ? - Quelles sont les relations et les coordinations entre organisations syndicales ? - Quelles sont vos relations avec les élus du personnel ? (coordination/concurrence) - Quelles relations -coordinations entre le niveau de l'établissement, de l'entreprise, du groupe ? - Quels ont été les principaux résultats des négociations - Comment se passe les relations avec la direction ? ouverture à la négociation ?
Usage des politiques de l'emploi et du RSA	<p>L'entreprise a-t-elle recours à des dispositifs de politique de l'emploi (contrats d'insertion, aides particulières à l'embauche, etc.) ?</p> <p>Le recours à ces dispositifs est-il une stratégie délibérée de l'entreprise ?</p> <p>Est-ce que votre entreprise revendique une responsabilité sociale et comment est-ce que cela se traduit ?</p> <p>Est-ce que vous portez des revendications particulières sur le sujet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les profils des salariés recrutés ? Exemples ? - L'entreprise a-t-elle développé des liens avec des partenaires publics (CG, pôle emploi, entreprise et association d'insertion, etc.) ?
	<p>Dans le dispositif RSA, il y a une partie complément de salaire qui est possible : savez-vous si certains salariés de votre établissement en sont bénéficiaires ?</p> <p>Certains salariés refusent-ils d'augmenter leur temps de travail du fait de leur droit au RSA-activité ? Comment réagit l'entreprise ?</p> <p>La direction est-elle au courant de qui est bénéficiaire ? Est-ce qu'elle utilise cette information et comment ?</p> <p>Est-ce que l'entreprise met en place une information et des aides particulières pour les salariés en difficultés ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Y a-t-il des permanences d'assistante sociale ? - Existe-t-il des aides pour les salariés en difficulté au niveau de l'entreprise/l'établissement (avance sur salaire, aide au logement, aide aux études ou aux vacances pour les enfants, aide du comité d'entreprise ou de l'assistante sociale) ? - Suite à la mise en œuvre du RSA, les salariés ont-ils été informés dans l'entreprise de l'existence du dispositif et de la possibilité de cumuler le RSA avec un revenu d'activité ? Si oui, comment ont-ils été informés ? Ont-ils demandé le RSA ? - Considérez-vous que l'employeur doit être informé de la situation familiale et sociale des salariés et qu'il ait un rôle à jouer dans l'information ou dans l'aide sociale aux salariés en difficultés ? Pensez-vous au contraire que ce n'est pas son rôle ? Expliquez.
Bilan spécifique RSA	<p>Quel bilan vous feriez sur la manière dont votre entreprise a recours aux dispositifs d'emploi et au RSA en particulier ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous faire un bilan du RSA pour votre entreprise ? - Modifie-t-il les pratiques de gestion de la main d'œuvre, de rémunération ou de recrutement ? - Modifie-t-il les comportements des allocataires du RSA (par rapport au RMI notamment) ? - Est-il de nature à générer des « effets d'aubaine » (opportunité de réduire les coûts notamment en

		développant les bas salaires ou les temps partiels) pour les entreprises ? - Est-il de nature à renforcer la responsabilité sociale des entreprises (leur implication dans l'insertion des allocataires de minima sociaux ou dans l'aide sociale à apporter à leurs salariés) ?
--	--	--

6.2°) Annexe 2 : Présentation des entreprises

Entreprise 1 : Bistrot parisien

Bistrot parisien est un petit restaurant familial de sept salariés, situé en banlieue parisienne et répertorié dans des guides réputés, dont la clientèle est principalement une clientèle d'affaires, du moins le midi (carte à 50 € environ). La personne interrogée, qui s'occupe de la gestion du personnel, est la directrice commerciale du restaurant et la fille du gérant (non rémunéré, un ancien chef cuisinier). Au moment de l'entretien, le restaurant connaît des difficultés économiques conjoncturelles (crise) et des difficultés structurelles de recrutement pour les postes de commis de cuisine et de plongeur.

Tous les salariés sont à temps complet, à l'exception de la sœur de la Directrice commerciale, qui fait le service le soir et a un autre emploi en journée. Si le restaurant ne recourt pas aux heures supplémentaires, les postes sont à horaires atypiques et flexibles : forte coupure en milieu de journée, horaires de fin (midi et soir) un peu aléatoires. Les salariés sont payés au Smic (l'interlocutrice dit « *Smig* »), pourtant, les exigences apparaissent fortes, tant sur les horaires de travail (coupure en milieu de journée, travail le soir) que sur les compétences (le bistrot a une réputation à tenir). Face aux difficultés de recrutement (de commis de cuisine et de plongeurs), le restaurant fait feu de tout bois : passage par Pôle emploi (« *une catastrophe* » selon l'interlocutrice), les petites annonces (qui ne la satisfont pas non plus) et le réseau (le « *bouche à oreilles* »). Le restaurant figurait d'ailleurs dans une liste du Conseil général comme partenaire des associations et des PLIE, même si l'interlocutrice dit ne pas avoir recruté par ce biais. Face à ses difficultés de recrutement, il lui est arrivé de recruter (sans le savoir) un sans-papier... et de faire les démarches pour lui obtenir des papiers. Concernant le droit du travail, le restaurant ne semble pas très au clair (l'interlocutrice avoue ne pas connaître « *la moitié des lois* ») et parfois à la limite de la légalité. Dans ce restaurant familial, la situation sociale des salariés est souvent connue, lorsqu'ils restent suffisamment longtemps tout du moins (« *on parle ensemble, quand-même* »).

Il n'y a pas d'action sociale, mais des arrangements existent, qui prennent la forme d'avances sur salaire et sont apparemment monnaie courante pour tous les salariés de cette entreprise familiale. Ces avances ne sont donc pas réservées aux salariés au Smic : selon l'interlocutrice, c'est dur pour tout le monde, y compris pour la classe moyenne qui paye pour les autres et est « *étouffé[e] par les charges* ». S'agissant du RSA, son avis est ambivalent. Elle reconnaît que c'est nécessaire (et même insuffisant) pour ceux qui en ont besoin, à savoir selon elle les plus de 50 ans dont les employeurs ne voudraient plus (parce que les licenciés coûtent « *le double* » du licenciement d'un autre salarié). Mais elle considère que parmi ceux qui sont aidés, une partie n'a pas fait « *d'effort pour s'en sortir* ». Cette opinion s'accorde avec celle qu'elle a des demandeurs d'emplois qu'elle convoque en entretien et ne se présentent pas ou refusent de travailler comme commis de cuisine ou plongeur : ils « *veulent toucher le chômage et puis c'est tout* ».

Entreprise 2a : Resto presto 1

Resto presto 1 fait partie de la chaîne de restauration rapide (*fast food*), *Resto presto*. La responsable interrogée s'occupe de la gestion des ressources humaines pour un franchisé qui gère 6 établissements lorrains situés en zone urbaine et périurbaine. Entre 200 et 250 salariés y travaillent, presque tous en CDI à temps partiel (sauf les directeurs et managers, à temps plein) et au Smic, des contrats « *encadrés, assumés* », selon la responsable pour qui l'entreprise serait devenue « *un très bon employeur* » (« *on ne peut plus se permettre d'avoir une image sociale horrible* »). Le dialogue social semble absent (un seul établissement a une déléguée du personnel). La crise n'est apparemment pas ressentie (« *nous on ne souffre pas* »), et si la concurrence d'autres *fast-food* existe bien, cela « *se passe bien* » : « *on est premier en termes de parts de marché de la restauration rapide sur [la ville]* ».

Les salariés sont des « *équipers* » polyvalents, « *à 80% des étudiants* », très concentrés dans les deux restaurants du centre-ville et moins dans ceux de la périphérie (les *drive-through* où les clients commandent en voiture), non desservis par les transports en communs. Leurs contrats sont de 20 heures sur 5 jours, aux horaires des repas (« *entre 11 et 14 et entre 18 et 21* ») qui selon la responsable peuvent les arranger. Les 20% restants sont d'anciens étudiants ou « *quelques mères de famille, sur les drives, qui sont très dispo (...) quand les étudiants ne sont pas dispo* » ont des contrats de travail souvent plus longs, entre 25 et 30 heures. La complémentarité des temps est le maître mot : les « *mères de famille* » font par exemple l'ouverture du restaurant à 8 ou 9 heures jusqu'à 13h, ou travaillent de 11h à 14h ou à partir de 14h. Cette complémentarité fonctionne sur l'année comme au quotidien, puisque lors des

vacances scolaires, quand les « *mères de famille* » sont en congé, les étudiants sont souvent disponibles et désireux de travailler davantage (ce que permet un avenant à leur contrat de travail). Certains moments sont toutefois délicats, pendant les congés, les débuts de semestre dans l'attente du nouvel emploi du temps, ou les partiels (examens de fin de semestre) ; ils sont plus difficiles à gérer dans les établissements du centre ville où les effectifs sont moindres (de 15 à 17 « *équipiers* ») que dans les « *drives* » (une cinquantaine).

Certains salariés à très bas salaire ont des difficultés à boucler leurs fins de mois, la responsable cite notamment le cas d'une mère de famille monoparentale. Bien que la responsable affirme que l'entreprise « *s'est donné les moyens d'avoir une politique sociale de très haut niveau* », celle-ci est minimaliste : une mutuelle parce que c'est devenu « *obligatoire* » (« *on signera en fin d'année* »), les cotisations au Fonds de solidarité de la restauration rapide et des places de cinéma à tarif réduit. Certains salariés (« *de mémoire il y en a 3 ou 4 par resto* ») complètent leurs revenus par un autre emploi qu'ils doivent signaler pour que leurs contraintes soient intégrées aux plannings (« *il faut qu'on le sache pour qu'ils ne dépassent pas 10 h par jour* »). D'autres ont des aides, vraisemblablement le RSA (« *alors les aides, c'est la CAF* »), et demandent à travailler moins, comme cette mère de célibataire à 25 heures disant : « *si je fais trop d'heures, je vais perdre tous mes avantages* ». Bien que la responsable estime qu'elle « *profite du système* », elle a accepté sa demande – stabiliser la main d'œuvre est un souci face au *turnover* (« *les étudiants bougent* ») qui complique la formation d'équipes « *soudées* ».

Contactée par des centres de formation, la responsable s'est engagée à recruter des étudiants d'un CAP restauration rapide en contrat de professionnalisation, jugé très avantageux : « *on peut avoir des équipiers formés, diplômés avec un sens aigu de l'hygiène, de la sécurité alimentaire (...)* », et « *cela nous a permis de gagner 5000 euros sur chaque salarié* ». Si son objectif est « *de faire gagner de l'argent* » à l'entreprise (où la masse salariale représente une part « *énorme* » du chiffre d'affaire), elle affiche son souci de « *ne pas aller à la chasse aux avantages* », ceux-ci étant liés à des dispositifs temporaires, dont la disparition peut avoir un fort impact négatif en cas de recours massif (« *je ne veux pas fonctionner avec cela* »).

Selon elle, les entreprises ont un rôle à jouer dans l'insertion car « *c'est un enrichissement pour [elles] et pour le salarié* ». Mais elle pense que les candidats adressés par Pôle emploi ne font pas l'affaire car ils « *cherchent des temps pleins* » et « *ne tiennent pas le choc* ». Elle juge aussi que les allocataires de minima sociaux (« *à l'époque c'était le RMI* ») n'ont « *pas envie de travailler* » car ils arbitrent entre un petit salaire, leur allocation, et le risque de perdre des aides, même avec l'intéressement : « *alors ceux qui pouvaient cumuler les deux, j'ai essayé aussi, mais ils n'ont pas tenu le coup, car ils perdaient d'autres avantages apparemment* ». Elle va jusqu'à établir un parallèle entre les allocataires et les délinquants qu'elle a côtoyés dans son précédent métier d'éducatrice spécialisée : « *dans cette population, on rencontre des jeunes qui sont les mêmes que dans les structures d'insertion des jeunes délinquants* », c'est « *une population qui ne peut pas travailler* ».

Entreprise 2b : Resto presto 2

Resto presto 2 est autre un établissement lorrain de la chaîne de restauration rapide *Resto presto*. Nous n'avons pas pu conduire d'entretiens approfondis dans cet établissement, car si la directrice acceptait de nous recevoir, le franchisé (son supérieur hiérarchique) a refusé. Cette présentation s'appuie donc sur une conversation téléphonique portant essentiellement sur les effets du RSA et n'abordant ni le contexte concurrentiel de l'entreprise ni l'ensemble de ses pratiques de gestion de la main d'œuvre. L'établissement nous intéressait car il a recruté des allocataires du RSA dans le cadre d'une convention CIE-CUI (Contrat initiative emploi – Contrat unique d'insertion) avec le Conseil général, il compte donc des salariés allocataires du RSA.

Dans cet établissement d'une quarantaine de salariés où le temps partiel apparaît prédominant, le RSA semble produire des effets visibles : s'il n'est apparemment pas utilisé par la directrice pour gérer la main d'œuvre, elle en perçoit les effets dans les comportements des salariés. Toutefois, elle ne dispose pas d'information sur la situation sociale des salariés (elle affirme d'ailleurs que cela ne la regarde pas ni ne l'intéresse) et sait seulement que trois salariés sont au RSA car ils l'ont évoqué pour demander... à travailler moins. Elle cite ainsi des exemples « *d'équipiers* » à temps plein qui auraient demandé à passer à temps partiel ou qui auraient refusé d'augmenter leur temps de travail (notamment à l'issue d'un CIE-CUI) en expliquant (y compris par courrier) qu'ils perdraient leur droit au RSA activité. Elle évoque notamment une salariée qui, après s'être « *battue* » pour obtenir un temps plein, aurait demandé à repasser à temps partiel suite à la mise en place du RSA. Elle considère d'ailleurs que si la moitié des salariés refuse régulièrement les heures supplémentaires, le RSA serait en cause, une opinion vraisemblablement exagérée sachant qu'elle ne dispose d'information que sur la situation de trois salariés au RSA.

Si le RSA n'apparaît pas véritablement intégré à la politique de gestion de la main d'œuvre – qui ne s'informe pas de la situation des salariés ni ne cherche à les informer des possibilités offertes par le dispositif –, la directrice souligne qu'il ne pose aucune difficulté et semble considérer qu'il permet de bénéficier d'effets favorables dans cet établissement où le temps partiel est clairement privilégié. Selon elle, c'est le fait de ne pas connaître l'éligibilité des salariés au RSA qui constituerait un frein à sa prise en compte dans la politique de gestion de la main d'œuvre. Le dispositif semble toutefois s'intégrer dans la recherche plus générale d'« *avantages* » procurés par le recours aux dispositifs et services publics. L'établissement, comme d'ailleurs d'autres établissements de la chaîne de *fast food*,

se comporte en client exigeant de Pôle emploi ou du Conseil général, dont il attend non seulement des informations sur les aides disponibles (contrats aidés) mais aussi l'envoi de candidats adéquats à l'embauche dans le cadre de ces aides. Par exemple, les franchisés, considérant que le référent de Pôle emploi ne donnait pas satisfaction (il « ne donnait pas de bonnes informations et ne proposaient pas forcément les personnes [qu'on] voulait » ou refusait de les « faire bénéficier de certains avantages, peut-être aussi à cause de l'image de [la chaîne Resto presto] ») ont contacté le directeur de Pôle emploi et obtenu le changement du référent. S'agissant du Conseil général, la directrice regrette qu'il ne soit plus prescripteur de CUI-CIE : « ils ont arrêté car il y a eu trop de demandes d'un coup. (...) C'était super intéressant, ça permettait de recruter du monde, on a eu le temps de les former et sur les trois mois on gagnait quelque chose ».

Entreprise 3 : Self

Self est un restaurant de restauration rapide (*self-service*) situé à côté d'un hypermarché, dans un centre commercial ; il compte 37 salariés pour 240 à 260 couverts. Selon la personne interrogée, l'adjointe de direction en charge des RH, l'établissement qui a ouvert ses portes depuis moins d'un an (novembre 2010) au moment de l'entretien ne semble pas affecté par la crise amorcée avant son ouverture (« on est largement, euh, dans nos objectifs ») en raison de sa situation dans une zone d'activité en pleine expansion de la grande banlieue parisienne. Lors de son ouverture, l'établissement a procédé à un vaste recrutement d'employés polyvalents (une cinquantaine) en passant par Pôle emploi et en utilisant la méthode de recrutement par simulation (MRS). A cette occasion, des allocataires du RSA (« au moins deux ») ont été recrutés.

L'établissement, qui rémunère la plupart de ses salariés au Smic, est confronté à un turnover et à des difficultés de recrutement. Les causes en seraient principalement les horaires atypiques et la fatigue physique liée à la forte fréquentation aux heures pleines. L'entreprise fait donc des efforts pour rationaliser les plannings et permettre des arrangements temporels ainsi que pour motiver les salariés et les encourager à rester : tous les emplois sont en CDI et la plupart sont à temps complet, le temps partiel étant réservé à ceux qui en font la demande (notamment les étudiants). Lors de l'ouverture du restaurant, près du double de l'effectif nécessaire a été recruté afin de ne pas manquer de personnel et parce que des départs nombreux en cours de période d'essai avaient été anticipés. Dans ce contexte, le recrutement d'allocataires du RSA, et en général le recours aux intermédiaires de l'emploi (Pôle emploi, le Conseil général, mais aussi des entreprises de travail temporaire), ne visent pas d'éventuels avantages du dispositif ni les aides auxquels les publics seraient éligibles, mais le recrutement de salariés capables de tenir leur poste.

L'adjointe au RH sait que certains salariés ont du mal à boucler leurs fins de mois (elle cite le cas d'une mère de famille monoparentale) et l'entreprise leur accorde à l'occasion une avance sur salaire. Au sein du groupe auquel appartient le restaurant, d'autres aides existent, comme des aides au logement (1% patronal). Mais dans cet établissement récent, aucun des salariés n'a semble-t-il l'ancienneté requise pour en bénéficier. Hormis les avances sur salaire, l'action sociale relève du siège de l'entreprise et les salariés sont informés des aides par voie d'affichage. La personne interviewée connaît la situation familiale des salariés (lors du recrutement, ceux qui ont des enfants sont interrogés sur les solutions de garde envisagées) mais plus rarement leur situation sociale (elle cite le cas d'un salarié qui vivrait avec sa mère et ses frères et sœur dont il serait le soutien de famille). Concernant cette dernière, l'attitude est prudente : il ne s'agit pas de s'y intéresser... mais d'être « à l'écoute ». En termes d'équité, la question apparaît sensible, et le RSA n'étant pas considéré comme un indicateur fiable des besoins des salariés : « je vais pas être plus à m'occuper de cette personne là [allocataire du RSA]... pourquoi lui qui est au RSA, il y a peut-être d'autres personnes qui sont en difficulté et qui y sont pas rattachées ? ». En revanche, l'adjointe RH considère que les entreprises ont un rôle à jouer en matière d'insertion tout en soulignant les difficultés rencontrées avec les salariés en insertion. S'agissant du RSA, elle évoque les arbitrages possibles entre l'inactivité et un emploi pénible : « entre rester à la maison et venir dans un job comme le nôtre, où parfois c'est difficile, est-ce que c'est pas plus intéressant pour eux de rester chez eux, je sais pas ».

Entreprise 4 : Hôtel premier prix, du groupe Chaîne hôtelière

Hôtel premier prix rassemble deux hôtels de marques économiques d'un groupe hôtelier de dimension internationale, Chaîne hôtelière. La crise a eu un effet sur le taux d'occupation des chambres de 92% avant 2009 à 89% en moyenne au moment de l'entretien) ainsi que sur l'emploi : si les CDI n'ont pas été affectés, le recours aux CDD saisonniers a diminué. Dans le groupe ayant une politique sociale relativement active ainsi qu'une politique d'insertion inscrite dans des partenariats territoriaux formalisés, trois personnes ont été interviewées : la responsable RH des deux hôtels parisiens ainsi que les personnes qui, au siège du groupe, sont en charge respectivement de la politique d'emploi et d'insertion et de la politique sociale. D'après le responsable emploi du groupe, environ 10 allocataires du RSA sont recrutés chaque année dans le cadre d'un partenariat avec un Conseil général pour des hôtels de la région parisienne (mais ce partenariat existe depuis plus de 2 ans soit avant le RSA dont le responsable emploi pense qu'il n'a rien changé). La RRH interrogée à Hôtel premier prix n'a pas connaissance de ce partenariat. Elle est en revanche en contact avec la personne en charge des affaires sociales au siège pour des dossiers de demande de logement de ses salariés. L'entretien avec cette responsable des affaires sociales au siège montre qu'elle ne s'occupe que des aides que le groupe peut apporter aux salariés (le logement essentiellement) et qu'elle

connait mal le RSA - elle continue à parler d'API par exemple, sans savoir que cette allocation de parent isolé a été intégrée au RSA (RSA majoré).

Situé en bordure de Paris, *Hôtel premier prix* compte environ 70 salariés, à 50% des femmes, dont 10 sont à temps partiel (110 heures dans le mois), principalement au service petit déjeuner. La plupart des salariés sont équipiers polyvalents (pour répondre aux besoins de flexibilité), quelques-uns sont réceptionnistes ou travaillent dans les services administratifs de l'hôtel. A ces salariés employés par l'hôtel s'ajoutent les travailleurs en sous-traitance : une cinquantaine de femmes de chambre employées à temps partiel dans une société de nettoyage, mais aussi les gardiens. L'hôtel connaît un certain *turnover*, mais celui-ci est surtout lié à la mobilité des salariés, encouragée au sein du groupe Chaîne hôtelière qui propose notamment des formations pour ses salariés. Pour recruter, la RRH recourt essentiellement au site intranet ainsi qu'à une délégation régionale et à la mission handicap du groupe. Elle fait également appel à Pôle emploi et à de nombreux intermédiaires. Elle a peu de difficulté à recruter, sauf pour les métiers techniques (pour les réparations dans les hôtels par exemple) pour lesquels les salaires de l'hôtellerie-restauration ne sont pas attractifs.

Dans l'hôtel où la masse salariale représente en moyenne 27% du chiffre d'affaires, 60% des salariés sont au Smic hôtelier (y compris les temps partiels) et ont un treizième mois. L'hôtel (et le groupe) offre également toute une gamme de périphériques au salaire, à commencer par des primes (qualité, intéressement, TVA et d'objectif) qui mises bout à bout peuvent représenter annuellement plus d'un salaire mensuel. Des fêtes (journée de la femme, Noël) sont également organisées pour les salariés et des avantages proposés par le comité d'entreprise ; le groupe propose également une mutuelle et une prévoyance aux salariés, et peut aider ceux qui en ont besoin à se loger (via le 1% logement). Les salariés qui ont besoin d'être aidés (essentiellement pour le logement) montent un dossier avec la responsable RH, transmis à la personne en charge des affaires sociales au sein du groupe. Dans les six mois qui ont précédé l'enquête, deux salariés avaient ainsi bénéficié d'un logement pour eux et leur famille. La responsable RH considère qu'elle a à la fois un rôle social à jouer et un rôle d'insertion. En matière d'aide sociale, son objectif est d'« *informer [les salariés] sur tout, tout ce qu'ils peuvent avoir* », mais elle a essentiellement en tête les aides proposées par le groupe. S'agissant du RSA, elle dit penser « que le RSA ne concerne pas les entreprises, je pense qu'on est un peu ignorant par rapport à ça »- elle ne savait pas que le dispositif pouvait concerner des personnes en emploi, par exemple. Toutefois, intriguée par notre enquête, elle a décidé de demander une fiche d'information à la personne en charge des affaires sociales au siège du groupe, annonçant en riant : « *on va exploser les chiffres du Ministère !* ». Cependant, elle ne croit pas que le RSA puisse constituer un outil de fidélisation ou de recrutement. S'agissant d'insertion, elle ne pense pas que les emplois aidés jouent un rôle pour impliquer les entreprises dans l'insertion, même si elle y recourt à l'occasion lorsqu'il s'avère qu'un candidat recruté est éligible. Si elle cite de nombreux contacts et partenariats avec des intermédiaires locaux, elle évoque surtout des expériences décevantes, avec Pôle emploi et avec un chantier de réinsertion, par exemple.

Entreprise 5 : Parc de Loisirs

Parc de loisir est une entreprise de tourisme de loisirs comptant 15 000 salariés sur plus de 500 métiers, dont les principaux sont ceux de l'hôtellerie, du tourisme et de la restauration. Le responsable RH interrogé (« *un ancien de l'ANPE* ») s'occupe de l'emploi, des rémunérations, des recrutements, de l'insertion, de la relation avec les écoles ainsi que de la « *partie image de l'employeur* » (cela se voit dans l'entretien). Selon lui, si la crise a affecté l'hôtellerie-restauration (les visiteurs sont surtout franciliens), la fréquentation du parc se serait « *maintenue* », évitant à l'entreprise (qui a « *moins recruté* ») d'entrer dans « *une logique de contraction de l'emploi* ».

La main d'œuvre, très diverse en termes de métiers, est surtout composée de « salariés permanents » (12 500) mais comporte « *un volant important de CDD* » destiné à faire face à la saisonnalité de l'activité pendant les vacances et l'été (« *selon les années, on va faire entre 6 000 et 10 000 contrats, certains peuvent avoir plusieurs contrats avec nous* »), ainsi qu'à constituer un vivier de recrutement pour les CDI. D'après le RRH, la plupart des salariés sont à temps plein, mais il y a des temps partiels de 16 heures, le week-end et pendant les vacances dans les boutiques (CDI occupés par des étudiants, « *sûrement à cause du produit, qui est jeune et fun* »), et de 25 heures sur 5 jours dans les hôtels. Les salaires sont pour la plupart au minimum conventionnel (1% au dessus du Smic), car pour le RRH les métiers sont « *non ou peu qualifiés, donc les salaires sont alignés sur ce minimum* ».

Le turnover global (18%), jugé « *très bas* » par le RRH, atteint en réalité des taux très élevés dans les métiers de la restauration (70%), ce qu'il considère être une caractéristique de ces métiers. La main d'œuvre étant très diverse, les pratiques de recrutement le sont aussi, mobilisant plusieurs types de « *sourcing* » : le premier est le marché interne « *de très loin : moi qui m'occupe de l'externe, je suis petit joueur* » ; le recrutement externe fait quant à lui une large place aux « *partenariats* », notamment avec Pôle emploi (qui s'engage à « *faire des présélections* ») et avec l'APEC, mais aussi avec le Conseil général. Compte tenu du fait que Parc de loisirs est l'« *un des plus gros employeurs privés d'Ile de France* », l'« *ancrage local* » de sa politique d'emploi est important, et le RRH affiche « *une attention particulière pour ce qu'on appelle nous l'insertion* », tout en précisant parler « *d'insertion, pas de RSA* » - c'est pourtant la raison pour laquelle l'entreprise a été retenue dans notre échantillon. Dans le cadre d'un partenariat avec une association à qui le Conseil général a confié une partie de sa politique d'insertion : elle a « *réservé 80 postes en CDI par an* » à « *des titulaires de minima sociaux* » à des « *gens qu'on appelle de façon très*

« pudique 'très éloignés de l'emploi' », à « des chercheurs d'emploi », en principe recrutés à l'issue d'une formation de 4 mois (en réalité, les 80 CDI ne sont pas tous pourvus). L'entreprise n'utilise pas d'emplois aidés car selon le RRH « c'est pas des dispositifs faits pour les grandes entreprises, l'incitation pour nous, on la trouve objectivement dans la notion de citoyenneté » attachée à l'employeur local qui insère les publics en difficulté.

Cela ne signifie pas que l'entreprise ne soit pas sensible aux effets d'aubaine : elle recourt en effet très massivement aux intermittents du spectacle (« plusieurs centaines... milliers »), salariés indemnisés par une filière dédiée du régime d'assurance chômage : « en plus de nos effectifs, on fait appel à l'intermittence de façon massive (...) à une époque on faisait autant de payes d'intermittents que de payes de salariés, on avait plus de 10 000 payes d'intermittents (...) c'est normal, c'est une industrie qui fonctionne là-dessus... à la grande satisfaction des intermittents ! ». A la question de savoir si l'ampleur des effets d'aubaine a pu poser problème, le RRH répond par un silence gêné, avant d'ajouter : « il y a longtemps... au contraire, on est plutôt plébiscités (...) on a séparé le service intermittents... peut-être pour éviter cela, de mélanger l'intermittence avec... de l'emploi ».

S'agissant du RSA, le RRH affirme dès le début de l'entretien qu'il n'est pas utilisateur : « ce n'est pas à nous d'utiliser le dispositif du RSA. Objectivement, nous on est acteurs de l'emploi, pas acteurs d'un dispositif ; ce qui est important c'est que le dispositif soit connu des éventuels chercheurs d'emploi, ce n'est pas le travail des employeurs (...) ça c'est le rôle du Pôle emploi et des autres acteurs de l'emploi ». Pour lui, ce n'est donc « pas le rôle de l'employeur », et ça l'est d'autant moins que le dispositif s'adresse à ses « bénéficiaires » et pas aux employeurs (« le revenu il est pas chez nous ») et que, dit-il, « très peu de [ses] salariés (...) peuvent prétendre à ce complément de revenu », à savoir ceux qui sont au voisinage du Smic et à temps partiel. Toutefois, il s'avère au cours de l'entretien que l'entreprise a mis en place une politique de santé et de sécurité au travail ayant pour objectif de s'intéresser aux « salariés en détresse (...) y compris une détresse financière », par l'intermédiaire des assistantes sociales, qui peuvent « faire le lien avec les services sociaux concernés pour aider à trouver une solution : ça peut être des aides que consent l'entreprise, mais souvent il s'agit juste de mettre en phase les attentes des salariés avec ce que propose déjà l'État au sens large, les compléments de revenus... mais chez nous les questionnements relèvent surtout du logement, on a des lits qui sont réservés en résidence sociale ». Toutefois, le RRH assure que les effets d'aubaine ne sont pas visés et que « l'entreprise doit rester le lieu de l'emploi, qu'elle fournisse des relais d'information, ça ne me semble pas nécessaire, mais possible ». S'il est possible en effet que cette politique se traduise par un meilleur accès à la formation des salariés éligibles au RSA, cette politique de santé et de sécurité au travail a surtout été mise en place après un constat de hausse des accidents du travail et des risques psychosociaux dans l'entreprise (que le RRH n'a pas abordé dans l'entretien).

Entreprise 6 : Habillement

Habillement est un magasin lorrain de prêt-à-porter affilié à une entreprise de commerce d'habillement comptant plus de 300 magasins (affiliés ou succursales) sur le territoire. Parallèlement à cette affiliation, il appartient à une holding dirigée par le frère du gérant et constituée de différents magasins de textile et d'habillement. Le magasin qui a ouvert ses portes en 2010 compte 12 salariés (le gérant, quatre managers de rayon et des vendeurs) ; ils étaient six de plus à l'ouverture et le magasin a également eu recours à cinq stagiaires. Lors du recrutement, le magasin a fait appel à Pôle emploi pour l'essentiel de ses recrutements (10) mais aussi aux petites annonces (2 recrutements) ; à cette occasion, des salariés allocataires du RSA socle ont été recrutés. Le magasin a également bénéficié de dispositifs aidés pour des salariés qu'il aurait de toute façon recrutés (effet d'aubaine). Après le recrutement, Pôle emploi l'a informé du fait que cinq des salariés pouvaient bénéficier de l'AFPR (Action de formation préalable au recrutement), contrat qui permet à l'employeur de disposer d'un personnel (réputé avoir un besoin de formation) pendant 400 heures sans le rémunérer. Le magasin a perçu une aide de 2196 € par salarié en CDD de six mois, mais ne les a pas tous gardés, car après « un gros boom » de fréquentation à l'ouverture, la clientèle a diminué autour de « 125 000 depuis six mois ». L'activité du magasin apparaît varier au gré des actions commerciales et être incertaine à moyen terme.

Selon le gérant de l'établissement interviewé, contrairement aux succursales, les établissements affiliés sont autonomes en matière de gestion de la main d'œuvre. Pour l'ensemble des salariés, il s'agit d'un premier emploi dans l'entreprise, tous ont été recrutés en CDD à temps partiel et au Smic. Si les managers sont passés en CDI et à temps complet, les vendeurs sont encore en CDD (à l'exception d'un salarié en CUI-CIE) et à temps partiel (contrats de 25 à 30 heures) avec la perspective d'un renouvellement de six mois. Après avoir stabilisé les managers, le gérant affiche l'objectif de stabiliser les vendeurs en transformant leur contrat en CDI. Mais l'ouverture récente à proximité du magasin d'un établissement affilié à la même enseigne pourrait compromettre cet objectif. Six salariés recrutés à l'ouverture n'ont pas été renouvelés du fait de la baisse de fréquentation (une personne seulement ne convenait pas, « elle est partie, c'était une erreur ») et le gérant évoque un scénario selon lequel trois vendeurs sur quatre pourraient ne pas être renouvelés ; il dit se donner six mois pour prendre sa décision. Dans ce magasin ouvert de 9h à 19h30 du lundi au vendredi, les horaires de travail sont irréguliers, fixés par le gérant en fonction des besoins trois semaines à l'avance. Le temps de travail est une variable d'ajustement très importante et l'intérêt du temps partiel est de pouvoir proposer aux vendeurs (tous désireux de travailler davantage) un avenant à leur contrat de travail : « si j'ai un 25 heures, c'est pour que le jour où j'ai un coup de bourre, je puisse la mettre à 35 heures en lui faisant un avenant ». Ces vendeurs flexibles aux horaires irréguliers sont aussi polyvalents et doivent

comme les managers pouvoir prendre la responsabilité du magasin une demi-journée par semaine ou remplacer le gérant en cas d'absence. Ils restent cependant rémunérés au Smic et ne bénéficient qu'exceptionnellement d'augmentations individualisées, réservées de fait aux managers, tout comme les primes qui sont destinées aux seuls salariés en CDI.

Le gérant considère qu'il connaît globalement la situation sociale des salariés. Il évoque une femme sous contrat spécifique (l'APFR), venue le voir car ses revenus ne lui permettaient pas de vivre décemment de son travail, et qu'il aurait aidée en lui versant une prime spéciale (étendue à tous les salariés en AFPR). Toutefois, s'agissant du RSA, il avoue ne pas connaître l'éligibilité des salariés au dispositif (« *ce n'est pas quelque chose dont on discute* »), mais suppose que ceux qui ont un contrat de 25 heures sont peut-être concernés par le RSA activité.

Au total donc le RSA n'est pas réellement intégré à la gestion de la main d'œuvre dans ce magasin, mais le recrutement d'allocataires du RSA découle du recours à Pôle emploi et aux dispositifs d'emplois aidés, apprécié par le gérant de l'entreprise dans une logique d'effets d'aubaine et de réduction des coûts. Notons que la date d'ouverture du magasin ne permet pas de juger de l'effet de la mise en place du RSA en comparaison du RMI.

Entreprise 7 : Magasin bio

Magasin bio comprend deux supérettes de produits « biologiques » situées en banlieue parisienne, l'une dans un centre-ville (créée en 2008 et relativement exposé à la concurrence et à la crise) et l'autre dans une zone d'activité (créée en 2010 et qui semble moins exposé à la crise). Ces deux établissements sont rattachés à une SA coopérative comptant plus de 300 magasins en France, présentée comme relevant de l'« économie alternative ». L'entreprise a élaboré une charte pour ses consommateurs, à laquelle correspond un cahier des charges pour les magasins. Cette charte vise la qualité des produits (éthique, provenance, etc.), la gestion des relations avec les fournisseurs (qui doivent être correctement payés), et comporte un volet social, qui défend la qualité des emplois, en termes de rémunérations, de temps de travail, d'horaires, de formation et de relations de travail.

D'après le gérant rencontré, les deux magasins emploient « *vingt deux salariés, tous en CDI* », comprenant des employés polyvalents et des chefs de rayon, aucun n'est syndiqué. Les salariés sont tous à temps complet (35 heures, mais ils travaillent 39h en faisant des heures supplémentaires sur accord), à l'exception d'un temps partiel choisi pour exercer une autre activité (la salariée est également naturopathe). Un seul des recrutements s'est fait en passant par Pôle emploi, le gérant préférant le bouche à oreilles et les annonces sur le site du magasin. Les candidats sont sélectionnés ensuite « *au feeling* » : il s'agit de recruter des personnes pour qui travailler dans un magasin vendant des produits biologiques a « *du sens* » et qui pourront s'intégrer à l'équipe du magasin, car « *il n'y a pas de hiérarchie dans nos équipes, raison pour laquelle on est très précautionneux dans le choix de qui on embauche (...) les équipes sont autonomes (...) on confie des missions et non des tâches* ». Toutefois, le gérant dit avoir recruté un grand nombre de salariés en difficulté d'insertion (« *il n'y a pas besoin de se rapprocher des intermédiaires pour trouver des gens qui ont besoin... on côtoie en permanence des gens en précarité* ») : « *on a eu des gens au RMI, qui étaient au Pôle emploi... oh, mais la grande majorité d'ailleurs... [en ville] il y a une personne qu'on a débauchée, toutes les autres étaient sans emploi* ». Pourtant, il n'est pas certain de pouvoir préciser si les personnes étaient au RMI ou au chômage : il est certain du RMI dans un cas et se souvient de « *deux-trois personnes en CMU* ».

En matière d'organisation des plannings, les salariés ont 5 journées de travail par semaine, ne travaillent pas le dimanche et ont un autre jour libre, « *toujours le même* ». Une à deux journées de travail sont de longues journées, allant par exemple de 8h à 20h et les autres sont des demi-journées, si bien que d'après le gérant, cela convient aussi aux « *mères de famille* » qui ne pensaient pas pouvoir travailler à temps plein. Les magasins connaissent un faible *turnover*, plutôt durant les périodes d'essai et « *parce que la greffe ne prenait pas avec l'équipe* ». Les salariés sont rémunérés selon la « norme » de l'entreprise c'est à dire au minimum 10% au dessus du Smic. La grille est ensuite moyennement progressive, l'écart entre les plus hauts et les plus bas salaires allant de 1 à 4 au maximum au niveau de l'entreprise, dirigeants compris. Les salariés bénéficient d'un treizième mois et de tickets restaurant (« *au maximum que l'Ursaff permet, 100 € nets par mois* ») et les magasins prennent la mutuelle à leur charge (la convention collective prévoit une prise en charge partielle). A cela s'ajoute une prime de productivité collective pour l'équipe des salariés. Selon le gérant, « *parmi les règles de gestion, la masse salariale ne doit pas dépasser 13% du chiffre d'affaire* », si elle est inférieure en fin d'année « *la différence est reversée aux salariés* ».

D'après, le gérant, il est rare que des salariés demandent un acompte en fin de mois, et plus aucun n'est « *dans la précarité* ». Leur situation familiale et sociale est connue dès le recrutement, la gérante (épouse du gérant) posant les questions dès le recrutement. Le gérant considère que l'employeur a un rôle à jouer à la fois en matière d'insertion et en matière sociale, parce qu'« *une entreprise est un acteur de la société* » et doit s'insérer dans la vie économique et sociale locale. Toutefois, il reconnaît ne pas être inséré dans les réseaux et n'avoir pas de partenariat avec Pôle emploi.

Concernant le RSA, le gérant dit ne pas connaître « suffisamment le dossier » mais a le sentiment que les allocataires sont éloignés de l'emploi (« *ça doit être difficile de se remettre dans le flux pour se resocialiser* ») et connaissent des

difficultés dans leur vie quotidienne (« *des niveaux de revenu tellement petits, ça doit pas être évident, la gestion au quotidien* »). Il considère que l'accompagnement de ces publics est une bonne chose (« il faut remettre ces gens en selle ») mais n'est pas prêt à les recruter : « *j'ai pas besoin de ça, je suis avant tout chef d'entreprise (...) je recrute en fonction des besoins de l'entreprise, des personnes qui ont le potentiel pour intégrer l'équipe et trouver leur place... pour avoir une entreprise saine. Dans cette démarche, je recherche pas de profil particulier* ». S'il avoue des difficultés de recrutement (« *oui, parce que c'est traumatisant d'embaucher une personne qui reste pas, donc il faut que ça soit le bon dès le départ* »), il se revendique pour cette raison être « *sélectif sur les individus et les motivations* ».

Entreprise 8 : Soft discount

Soft discount est un supermarché de proximité appartenant à un grand groupe, qui est en concurrence avec les *hard-discounters* dans un quartier en difficulté de la banlieue parisienne où la population musulmane est très représentée (le magasin offre donc du halal). L'établissement a été créé en 2007, et à cette occasion un recrutement local (dans le cadre d'un partenariat impliquant la ville) d'environ 80 salariés a été organisé avec l'ANPE et le PLIE (le magasin figure sur les listes du Conseil général comme partenaire des associations, des PLIE). L'encadrement du magasin est quant à lui issu du vivier du groupe. Le directeur interviewé est arrivé en 2008 et n'était donc pas présent lors du recrutement de 2007. Le magasin, qui comptait à l'ouverture une centaine de salariés, est en forte croissance (« *le magasin je pense a répondu à une demande* ») et en compte aujourd'hui 140, en dépit de la crise ressentie en 2009. Le directeur défend vigoureusement les valeurs du groupe et garde jalousement les secrets de l'établissement (le chiffre d'affaires, la part de la masse salariale, etc.). Il est très peu enclin à reconnaître les mauvaises conditions d'emploi ou de travail, allant jusqu'au déni (dire, en oubliant les caissières qui travaillent jusqu'à la fermeture à 21h, que personne ne travaille au-delà de 18h). Par contraste avec un discours vendeur sur le groupe ou l'établissement, il ne mâche pas ses mots pour dire le mal qu'il pense d'une enquête qui interroge les employeurs à propos du RSA.

Les emplois sont principalement en CDI (une vingtaine de CDD) et à temps plein (les temps partiels, une quarantaine, sont concentrés en caisse, ce sont surtout des contrats de 30h). Au démarrage, l'entreprise a connu un fort turnover, que le directeur explique par la nature des recrutements, comptant beaucoup de jeunes (« *bah, dans un premier temps, on a embauché très jeune* ») plutôt que par celle des emplois. Il considère en revanche que la stabilisation des effectifs par la suite tient aux « *valeurs [du groupe] (...) notamment le partage : partage de l'avoir [actionariat salarié], du pouvoir et du savoir [formation]* », de nature à favoriser la fidélisation des salariés. D'après lui, il n'y aurait pas de salariés au Smic (« *déjà on est au dessus du Smic, quand on embauche... pour tout le monde, même les hôtesse de caisse, on est légèrement au dessus du Smic* ») mais 40% environ seraient au voisinage du Smic. Le directeur admet pourtant que certains ont des difficultés à boucler leurs fins de mois : une dizaine de salariés demanderaient régulièrement des acomptes sur salaire, mais ces situations seraient selon lui davantage liées à leur histoire personnelle et familiale (monoparentalité, divorce, jeunes soutiens de famille, etc.) qu'à leurs rémunérations (les temps partiels ne sont pas les seuls à demander des acomptes, les chefs de rayon aussi). Dans une logique paternaliste, toutes les aides passent par le directeur, qui préside le CE, peut l'actionner pour trouver en urgence un logement à un salarié (cela s'est produit une fois au moins), ou accorder encore des aides exceptionnelles.

Selon le directeur, les employeurs ont un rôle à jouer en matière d'insertion et « *dire [qu'ils n'ont] pas de rôle (...) dans l'insertion des personnes en difficulté, [reviendrait à] laisser les gens à leur propre sort* », opinion conforme à l'ancrage du magasin dans des partenariats locaux, notamment pour pallier les difficultés de recrutement. Son avis est toutefois plus réservé quant à l'action sociale des employeurs. S'il considère avoir un rôle social, il estime aussi qu'il « *n'a pas à s'immiscer dans la vie de ses employés* », d'autant que ce n'est pas tout à fait sa partie (« *nous ne sommes pas des assistantes sociales, nous n'avons pas cette compétence là* »). S'agissant plus particulièrement du RSA, il dit n'être « *jamais informé* » ni n'informer les salariés. Cela explique qu'il soit très critique (et méfiant) sur le principe d'une enquête sur le RSA menée auprès des employeurs : « *je vois pas la visibilité qu'on pourrait avoir, euh, sur cette question là ! (...) Je suis un peu perplexe par rapport, oui, à la valeur ajoutée des remontées que vous pourrez obtenir auprès des employeurs* ». Il ne perçoit aucun impact du RSA : « *sur les structures comme les nôtres, ça n'a pas de conséquences directes, (...) parce qu'on embauche par rapport à un besoin (...). On est en train de sous-entendre qu'on pourrait, euh (...) détourner l'objectif premier, euh, du RSA à des fins... (...) nous encore une fois, on a un besoin, point, on y répond !* ».

Entreprise 9 : Hard Discount

Hard discount est une enseigne de la grande distribution (*hard-discounter*) présente sur l'ensemble du territoire national à travers environ 1400 points de vente répartis sur 25 directions régionales. La personne interrogée est le responsable régional Lorraine pour la formation au sein de la direction Grand est et s'occupe à cet effet de la formation, mais aussi des recrutements. Cette direction régionale qui couvre huit départements et 82 magasins concerne ainsi environ 1000 salariés, dont 850 exercent leur activité au sein des magasins et 150 au sein de l'entrepôt et des services administratifs. Si la stratégie générale en matière de ressources humaines est élaborée au siège de l'entreprise, il revient aux responsables régionaux d'en appliquer les principes. Ne souhaitant pas répondre

aux questions relatives au chiffre d'affaire ou aux effets de la crise qui sont présentés comme des informations confidentielles, l'interlocuteur précise toutefois qu'il s'agit « d'un secteur où on a toujours besoin manger ». Il souligne par ailleurs comment l'entreprise s'est depuis peu engagée dans une politique de rafraîchissement des magasins et une stratégie de repositionnement vers un « meilleur rapport qualité/prix » de façon à toucher une nouvelle clientèle pas forcément attirée par les prix les moins élevés.

Du point de vue des modalités de mobilisation de la main-d'œuvre, l'entreprise recourt massivement au temps partiel et à la polyvalence. Tous les employés de services sont sur des contrats de 28 heures hebdomadaires et la polyvalence est généralisée, y compris pour les encadrants. Les salariés sont rémunérés au dessus du Smic horaire, ce que l'interlocuteur traduit par « 28 heures ici c'est comme 35h ailleurs, ils gagnent 1160 brut mensuel ». Cette politique de rémunération permet selon le responsable de fixer la main-d'œuvre et de réduire l'absentéisme. Pour répondre à des besoins spécifiques, l'entreprise recourt également à une main-d'œuvre estudiantine sur des contrats en CDI d'une durée comprise entre 7 et 14 heures. Elle ne pratique pas « d'horaires à la carte », mais s'appuie largement sur la polyvalence. Le recrutement des employés en libre service se fait sous CDD, pour une période de test qui se prolonge par un CDI pour les salariés répondants aux exigences de l'entreprise. L'entreprise ne recourt que très exceptionnellement aux heures supplémentaires sauf en cas d'absence imprévue. Concernant les canaux de recrutements le responsable distingue selon la localisation des magasins : ceux situés en zone urbaine ont des difficultés à fixer la main-d'œuvre tandis que l'attachement est beaucoup plus important en milieu rural. Si en ville, le recrutement se fait en partenariat avec pôle emploi, en zone rurale le bouche à oreille et les candidatures spontanées sont privilégiés. Les critères déterminants pour tenir le poste d'employé de service sont d'une part la motivation et d'autre part l'aptitude à la polyvalence.

Pour ce qui concerne le RSA, l'interlocuteur souligne qu'il n'a pas « du tout été informé ». Selon lui, ce n'est pas un critère, dans la mesure où le « raisonnement est avant tout humain » et que les recrutements ne sont pas du tout motivés « par la course aux avantages ». Si selon lui l'employeur peut s'intéresser aux éventuels problèmes de son personnel, il estime toutefois qu'il y a certaines limites, celles de la vie privée, à ne pas franchir.

Entreprise 10 : Hypermarché

Hypermarché est un magasin (petit hypermarché) d'un grand groupe situé dans une ville de Lorraine. La DRH interrogée s'occupe de la gestion du personnel avec deux assistantes et gère également les caisses et la relation clientèle. Le magasin qui compte 193 salariés, a des effectifs en hausse par rapport à l'année précédente (182 salariés). La plupart des salariés (des femmes à 67%) sont en CDI (14 salariés sont en CDD en moyenne sur l'année, essentiellement pendant les congés et les surcroits d'activité) et le magasin recourt à un volant important de salariés à temps partiel (50% des emplois sont à temps partiel) principalement en caisse et pour une main-d'œuvre étudiante (« j'ai 70% de la ligne de caisse qui est étudiante »). Les rémunérations apparaissent relativement attractives au sein du groupe, qui propose une rémunération fixe un peu supérieure au Smic même pour les postes les moins qualifiés, assortie d'une part variable comprenant une prime liée aux résultats du magasin, une prime liée aux performances individuelles et la participation.

Hormis les étudiants, presque tous les autres salariés sont à temps plein (35 heures), sauf ceux qui demandent un temps partiel, principalement des « mères de famille » qui travaillent une trentaine d'heures par semaine. L'entreprise fait face à ses besoins de flexibilité principalement en recourant à cette main-d'œuvre étudiante pour des contrats qui peuvent être très courts (10 heures par semaine, par exemple) et dont les disponibilités apparaissent complémentaires aux souhaits des autres salariés (travail le dimanche, avenant pour des heures complémentaires pendant les vacances scolaires). La flexibilité est aussi permise par la polyvalence : une « équipe transverse » est composée de vendeurs polyvalents qui sont affectés dans les rayons du magasin au gré des besoins. Compte tenu de ces formes de flexibilités, le magasin n'a pas de problème de *turnover* ni de recrutement: si les encadrants sont mobiles au sein des établissements du groupe (c'est l'« aspirateur social »), le *turnover* des employés est faible (« entre 4 et 5%, donc quasiment rien »), hormis pour les étudiants dont le vivier semble inépuisable, offrant une main-d'œuvre abondante et facile à recruter. Les recrutements externes se font donc principalement en CDD (vivier dans lequel la DRH puise pour les recrutements en CDI) et sur des contrats d'alternance, plutôt réservés aux métiers spécifiques dans lesquels le magasin a des difficultés de recrutement (boulangerie, boucherie, poissonnerie) et souhaite former, ce qui constitue une forme de reconnaissance du professionnalisme des salariés en place. Les canaux de recrutement sont essentiellement les candidatures spontanées, même si la DRH se dit « très sollicitée, tous les jours » par les intermédiaires de l'emploi (Pôle emploi, les missions locales, les chambres de commerce, les écoles, etc.). Elle ne s'adresse à eux que pour les recrutements spécifiques (elle a contacté la maison de l'emploi par exemple pour recruter deux « CAP en alternance sur les métiers des stands »).

Lorsqu'elle recrute, la DRH dit ne pas s'intéresser aux aides dont elle pourrait bénéficier pour des emplois aidés car elle ne raisonne pas sur des économies à « court terme » : « moi je ne veux pas rentrer dans ce schéma là, j'aurais du mal à me regarder ». Par ailleurs, elle se perd dans les aides existantes (« je ne cours pas derrière, parce que même pour nous, entreprises, c'est très difficile d'y voir clair dans tout ça »), et ne se retrouve pas dans les partenariats avec les intermédiaires (« je ne sens pas un véritable partenariat, je sens une volonté de placer »). Elle est en revanche sensible aux effets d'aubaine : lorsqu'elle a décidé d'un recrutement et est informée de l'éligibilité à une

aide, elle en profite (« *bon ben tant mieux* »). Elle se préoccupe également de l'insertion des publics en difficulté, car le groupe une politique en la matière, une « *fondation pour la jeunesse où on intègre les jeunes en difficulté* », avec des EMT (évaluations en milieu de travail) et des « *tuteurs en magasins qui vont être capable de les accompagner sur un métier, qui vont les resocialiser* ». Elle ne s'intéresse toutefois pas au RSA, seule la motivation des candidats la préoccupe : « *très sincèrement, je ne sais pas qui est titulaire du RSA ou pas (...) moi ce que je viens regarder quand je recrute quelqu'un c'est 'est-ce qu'il est motivé pour venir travailler'* ». Elle ne voit pas d'impact du RSA : les salariés qui demandent une réduction de leur temps de travail le font pour mieux combiner leur emploi avec un autre emploi ou avec leur vie familiale, pas pour bénéficier d'une aide.

Entreprise 11 : Bureaunet

Bureaunet est une petite entreprise de nettoyage de bureau comptant 15 salariées agents d'entretien. Selon la dirigeante interviewée, qui a créé l'entreprise en 1999, son activité est tournée vers les petites entreprises (les plus grandes s'adressant à de grandes entreprises de nettoyage), dans un secteur où « *la concurrence est rude, parce qu'il y a pas vraiment de compétences particulières pour faire ça* », et se joue essentiellement sur la qualité (les prix étant sensiblement les mêmes). La clientèle d'entreprises qui utilisent régulièrement les services de *Bureaunet* est relativement stable, mais l'activité a été particulièrement affectée par la crise : « *dans une entreprise, quand vous allez couper dans un budget, c'est le nettoyage [plutôt que l'informatique ou la communication] (...), nous on est vraiment bien, bien touchés* ». Selon la dirigeante, face à la crise, l'entreprise aurait baissé ses tarifs de près de 30% et craint pour son avenir face à la concurrence de très petites entreprises d'auto-entrepreneurs d'« *un ou deux agents* » qui ne paieraient ni « *frais de structure* » ni TVA, et qu'elle qualifie de « *charpagnates [bohémiens] du nettoyage* » car « *ils ont leur petite camionnette et ils zonent* ». Dans un contexte de concurrence exacerbée, les salaires et les coûts étant déjà serrés, la seule ressource est dans la productivité des salariés : la « *pression [est] de plus en plus forte* » sur les agents dont « *les cadences ont vraiment énormément augmenté* » ce qui se traduit par une baisse de qualité du travail, une « *lassitude* » et « *beaucoup d'arrêts maladie* ».

Pourtant, ces salariées sont vues par la dirigeante comme « *un public sensible* », puisque ce sont surtout des mères de famille monoparentale d'une quarantaine d'années. La dirigeante explique de manière assez décomplexée que c'est un critère de recrutement, ces salariées étant réputées dociles. Elles travaillent presque toutes en CDI à temps partiel (sauf deux à temps complet) avec des durées du travail fluctuant au gré de l'activité. L'entreprise connaît peu de *turnover*, les salariées sont les mêmes depuis cinq ans : si elles n'ont pas les avantages sociaux (par exemple les tickets restaurants) dont elles pourraient disposer dans de grosses entreprises de nettoyage, elles bénéficieraient, selon la dirigeante, d'un management de proximité « *très, très souple* » générant moins de pression. Le management obéit en réalité à une logique paternaliste ambivalente (la dirigeante appelle les salariées « *les filles* » ou « *les pépettes* »). Si les arrangements temporels semblent facilités (« *elles peuvent me poser leurs vacances la veille* », « *moi celles qui bossent le matin, le soir je les fais pas finir à 21 heures, faut qu'elles aient fini à 19 heures* »), la souplesse a ses limites : « *je leur demande juste d'essayer de me prévoir les maladies (...) les maladies diplomatiques ça passera pas* ». Pour ces salariées travaillant « *à l'extérieur* », le contrôle est permanent : « *ça demande énormément de surveillance* », « *il faut que je les aie sous la main les pépettes* ». Elles sont ainsi appelées à accepter toutes les formes de flexibilité sur leur temps de travail, selon les variations de l'activité (20 heures par semaine, 50 heures dans le mois, *etc.*), avec des durées du travail qui peuvent être très longues pour celles qui ont des employeurs multiples dans un secteur peu soucieux du respect du droit du travail (l'interlocutrice évoque des 57 heures hebdomadaires en totalisant les employeurs, des enchaînements de multiples CDD pour la même entreprise). En contrepartie de leurs miettes d'emploi payé au voisinage du Smic, les salariées perçoivent des miettes de salaire, très souvent inférieures à 1000 €, voire à 500 € par mois, si bien qu'elles sont nombreuses à être des travailleuses pauvres de l'avis de la dirigeante interviewée, si bien que l'entreprise, lorsqu'elle cherche une salariée, a des difficultés de recrutement.

Pourtant, la dirigeante refuse de passer par Pôle emploi car elle considère que les candidates cooptées par des salariées sont plus fiables que les publics en insertion (l'insertion n'est d'évidence pas son rôle). Pour la même raison, elle refuse de recourir aux emplois aidés, bien qu'elle ait utilisé des CIE au démarrage de l'entreprise (« *la qualité du personnel n'est pas du tout la même* »). S'agissant du RSA, son discours est très ambivalent, voire contradictoire : d'un côté elle se plaint du fait que le dispositif génère un « *état d'esprit* » peu propice à l'effort chez les salariés qui seraient incités à travailler moins, de l'autre elle admet que ça complète utilement les très bas salaires de celles qui sont à temps très partiel (« *si, ça nous arrange, et ça me déculpabilise aussi* »).

Entreprise 12 : Net'indus

Net'indus est un établissement d'un grand groupe de services aux entreprises dont les activités sont le nettoyage (de chantier ou de bureaux) le multiservice (peinture, sols, petite plomberie, *etc.*) et des travaux spéciaux (en hauteur, à risque, *etc.*). La personne rencontrée est le responsable d'un secteur géographique lorrain (chargé de clientèle) de nettoyage industriel. Son secteur est exposé à la concurrence d'autres groupes nationaux, mais aussi de PME qui parviennent à remporter de petits chantiers – il existe toutefois un relatif partage des tâches, les grandes entreprises ne s'intéressant guère à ces chantiers qu'elles laissent volontiers aux petites entreprises ou aux artisans. L'activité est très touchée par la crise (mais aussi semble-t-il par l'absence de commercial pour négocier les

contrats) : le chiffre d'affaire et les effectifs du secteur ont chuté (de 430 à 132 salariés). Les salariés sont presque tous « *agents de service* » ; l'encadrement peu nombreux a également vu ses effectifs diminuer (4 cadres). Le responsable interrogé s'occupe de la clientèle mais aussi des recrutements et de la gestion du personnel. Il n'y a pas de syndicat dans son secteur, ce qui l'arrange car il redoute les conflits (« *ils aiment bien les grèves* »).

Si certains salariés ont une ancienneté importante, notamment en raison de l'annexe 7 voulant qu'une entreprise qui remporte un chantier conserve les salariés de celle qui l'a perdu, le responsable interrogé se plaint de *turnover* et de difficultés de recrutement. Pour constituer « *[son] petit vivier* » de main-d'œuvre, il dépose des offres à Pôle emploi (il ne recourt qu'exceptionnellement à l'intérim) et attend d'être contacté par des candidats qu'il recrutera au « *feeling* » en fonction de leur motivation et de leur disponibilité (s'ils ont des solutions de garde pour leurs enfants). Il participe aussi à des forums emploi pour les recrutements d'été. Les salariés sont presque toujours des femmes (« *90%* »), de plus de 40 ans, en CDI (« *95%* », en dehors des vacances où des CDD sont recrutés) et à temps partiel (« *90%* »), pour de faibles durées de travail (« *c'est très court, ça peut être du 4 heures par semaine, ça peut être du une heure* »). Seuls 4 à 5 agents de service d'une gare sont à temps plein (« *là, ça demande du temps et puis du monde, ça travaille la nuit, le jour* »). Les horaires sont « *décalés* » : « *il y en a qui commencent à 1 h du matin et ça termine à 21 h* », ou bien « *c'est le matin très tôt avant 8 h en général (...)* et le soir à partir de 17h », etc. Les salariés sont pour la plupart rémunérés au voisinage du minimum conventionnel (qui se situe « *au dessus du Smic* ») et bénéficient de primes conventionnelles de faibles montants (prime de transports, de panier) dont sont souvent exclus les salariés à temps partiel très courts, ainsi que de primes de performance (de responsabilité, de productivité) plutôt réservées aux personnels d'encadrement ; à cela s'ajoutent les avantages offerts par le comité d'entreprise (chèques cadeau notamment). Les avantages sociaux sont différenciés, notamment en raison de l'annexe 7 : les salariés repris suite à un marché conservent leurs avantages antérieurs (ce que déplore le responsable interrogé). Les salariés gagnent souvent de très petits salaires, qu'ils améliorent en acceptant des heures complémentaires, parfois au pied levé, en travaillant pour un autre employeur... ou en percevant des aides sociales (« *ce n'est pas grâce à nous qu'ils vont réussir à bien vivre, ça c'est sûr ; mais ils font obligatoirement quelque chose à côté, ou ils ont des compléments de la CAF ou je ne sais quoi* »).

Le responsable considère que s'occuper de la situation sociale des salariés « *n'est pas [son] rôle* »... il le fait pourtant, en leur demandant par exemple si la famille va bien, en accordant des acomptes si nécessaire, ou en les informant lorsqu'il le juge utile sur des aides dont ils pourraient bénéficier (« *je dis 'allez vous renseigner parce que vous avez des droits et vous ne le savez pas'* » ; « *on fait beaucoup assistant social nous aussi* »). Son intervention s'arrête à ce que les salariés veulent bien livrer (« *je le sais pas forcément, il y a des gens des fois, il y a aussi [la] honte, qui n'ont pas envie de dire... ce que je respecte* »). Il affirme également ne s'intéresser ni à l'insertion des publics en difficultés, ni aux emplois aidés, tout en indiquant que la politique du groupe l'incite à le faire : « *on est dans l'obligation de prendre des contrats, enfin (...) dans la mesure du possible, si on peut prendre des personnes, des chômeurs de longue durée* », vraisemblablement en raison des clauses d'insertion. Enfin, il ne voit pas d'impact du RSA (« *je n'ai pas l'impression que ça change quelque chose* »). Il pense que certains salariés refusent des heures pour continuer à en bénéficier : « *j'ai souvent entendu (...) dire 'voilà, je veux travailler mais pas trop (...) sinon je perds mes avantages'* », mais que « *déjà avant c'était comme ça* » avec le RMI.

Entreprises 13 : Bâti-Rénov

Bâti-Rénov est une petite entreprise de rénovation (couverture, plomberie, chauffage) située en banlieue parisienne et créée à la fin des années 1950. Selon le gérant interviewé, qui a repris l'entreprise lorsque le patron est parti à la retraite, l'essentiel de son chiffre d'affaire (entre 70 et 80%) relève du marché privé (celui des particuliers), les marchés publics en représentant une moindre part (« *avec les communes environnantes [mairies et département] c'est entre 20 et 30%* »). S'il ne se plaint pas de la crise, le gérant estime être confronté à la concurrence de petites entreprises qui peuvent « *casser les prix* » en ne faisant pas entrer leurs frais généraux dans des chantiers de fin d'année lorsqu'elles ont « *fait leur chiffre* » sur les premiers mois, ou bien en recourant au travail au noir ou en s'émancipant des normes de sécurité (celle des échafaudages notamment).

L'entreprise compte 29 salariés, tous en CDI à temps plein (37 h). Les effectifs sont très stables et l'entreprise ne connaît pas de problème de *turnover* (« *ouais, ils veulent pas partir, même ceux que j'aimerais bien qu'ils partent (...)* j'ai des gars qui ont trente ans de boîte ! »), l'ancienneté est relativement élevée mais la relève est assurée par l'accueil de stagiaires et d'apprentis, embauchés pour certains à la fin de leur apprentissage. L'entreprise n'utilise que très peu d'emplois atypiques comme source de flexibilité et s'efforce surtout de stabiliser son activité. En cas de pic d'activité, si des salariés sont absents, il lui arrive de recourir à la sous-traitance ou à l'intérim, mais de manière occasionnelle car le gérant préfère « *faire avec les moyens du bord* » ; en cas de ralentissement à l'inverse « *bah, on se serre les coudes quoi ! c'est-à-dire : faut les éviter les baisses d'activité* ». Ses réticences à faire appel à des intérimaires tiennent à l'incertitude quant à la qualité du travail : « *moi je veux être sûr du personnel, la rénovation c'est particulier (...), faut savoir s'adapter sur chaque chantier* ».

Le gérant fixe les salaires en se fiant aux classifications, « *au salaire minimal par qualification* » (au dessus du Smic pour tous et avec un treizième mois) mais en récompensant au jugé d'autres aspects du travail : « *je prends en fait beaucoup de critères, je prends pas que le côté qualité du travail, je prends aussi (...) sa façon d'être avec les*

autres, avec les clients, les efforts qu'il fait donc ». Il verse également des primes, surtout pour récompenser un salarié méritant (« *je peux donner des primes quand je veux, à chaque fin de mois si je suis content du gars* ») mais aussi exceptionnellement pour répartir les résultats de l'entreprise lorsqu'elle fait de « *bons bénéfices* ».

L'entreprise connaît peu de difficultés de recrutement, sauf en couverture, métier qui attire peu. Toutefois, le bouche à oreille fonctionne et suscite des candidatures à des stages ou à des contrats d'apprentissage (« *y a les écoles qui me connaissent* », « *des jeunes dans le quartier qui connaissent l'entreprise* »). C'est le principal canal de recrutement : un élève est pris en stage et s'il revient demander « *deux ans en apprentissage, si je peux je le prends, donc ça marche comme ça et c'est même ma principale source d'embauche en fait!* ». De cette manière, l'entreprise joue un rôle en matière d'insertion : elle forme, embauche et insère « *des gamins en perdition* ». S'agissant des clauses d'insertion sur les marchés publics, le gérant est néanmoins circonspect. Pour la première fois en 2010, il a répondu à un appel d'offre d'une ville demandant que des jeunes en difficultés soient embauchés. S'il n'a pas remporté le marché, la clause d'insertion l'a interrogé : « *parce que ce n'est pas en 5 mn que tu deviens plombier, couvreur ou chauffagiste, faut aller à l'école, faut des années (...); moi je dirais que c'est dévaloriser notre profession que d'agir comme ça* ». Critiquant à la fois ces clauses et les entreprises du secteur « *qui jouent pas le jeu* » en refusant de prendre des apprentis, il considère que c'est la formation qui devrait être visée dans les marchés publics (« *alors on devrait plutôt imposer les entreprises à faire de la formation* »).

Le gérant connaît la situation sociale et familiale des salariés, pas le RSA : il sait lorsqu'il y a saisie sur salaire (« *la comptable fait des fois des chèques au Trésor public, direct* ») et il discute avec les salariés, la plupart depuis longtemps dans l'entreprise. Selon lui, « *deux, trois ou quatre peut-être ont des problèmes* », parfois liés à des addictions (« *t'en as qui le cherchent un peu aussi (...)* ouais, alcool et puis cannabis, bon voilà »). Si « *être à l'écoute* », « *faire cracher le morceau quand (...)* vraiment ça va pas » et « *guider* » ou « *aider* » les salariés en difficulté, relève selon lui de son rôle, il estime ne pas avoir à « *entrer dans la vie des gens* ».

Entreprises 14 : Gros œuvre

Gros œuvre est une petite entreprise de gros œuvre, créée en 2000 et comptant 15 salariés, un effectif en hausse. D'après le gérant, les chantiers publics représentent 70% de l'activité, le reste étant constitué de chantiers privés (20%) et de particuliers (10%) ; le chiffre d'affaire avoisine 2,5 millions d'euros. L'entreprise, située dans un secteur assez concurrentiel, a été touchée par la crise qui a pesé sur le niveau des prix plus que de l'activité.

Les 15 salariés sont tous en CDI à temps plein (39 heures) et rémunérés au minimum conventionnel (« *on ne leur donne pas plus, mais surtout pas moins* »), auquel s'ajoutent des primes de panier, de déplacement, de vacances et des primes annuelles de résultats, avoisinant les 2/3 d'un salaire mensuel. Ces salariés sont stables, et ont des perspectives de promotion. L'entreprise recrute par ailleurs des CDD (mais pas d'intérimaires car « *ça a un coût, on vous envoie n'importe qui* ») pour compléter les effectifs des chantiers ou remplacer des salariés absents. Elle recourt également à la sous-traitance, qui représente une part non négligeable du travail (« *si, admettons, les sous-traitants ils bossaient directement pour moi, on tournerait plutôt à 25* ») et permet notamment de s'adapter aux variations de l'activité : « *ça nous évite de gérer du personnel... si vous voulez, quand on est en suractivité, ben on fait appel à des (...) sous-traitants, et quand on n'en a pas assez, ben on occupe notre effectif* ». L'entreprise a du mal à stabiliser les stagiaires et les salariés en emploi précaire pour effectuer un travail exigeant. Pour recruter, elle passe par les intermédiaires comme Pôle emploi (« *qui ne nous apporte pas grand-chose* »), ou le GRETA, l'AFPA et les lycées pour les stagiaires (« *en 3-4 ans, on a du prendre une dizaine de stagiaires, il n'y en a que deux qui ont terminé leur stage* ») source de recrutements futurs (« *quand on en a un qui nous tape un peu à l'œil* »). En revanche, le gérant confie n'être pas intéressé par l'alternance : il veut des salariés présents à temps plein sur les chantiers (sinon, « *au niveau effectif c'est ingérable* ») et « *le mec qui a suivi le chantier par petits bouts il est complètement déphasé* », et estime les contrats de professionnalisation (et dans une moindre mesure l'apprentissage) plus coûteux que les CDI au Smic à temps plein compte tenu des exonérations.

L'entreprise, qui répond à des marchés publics qui imposent des « *contrats d'insertion* » (un certain volume d'heures est dédié à l'insertion dans chaque chantier), fait appel à une Maison de l'emploi pour recruter des publics en insertion, ce qui ne le satisfait pas toujours : sur la dizaine de contrats signés « *il y a la moitié qui n'ont pas terminé* ». Pour le gérant, les contrats d'insertion en CDD coûtent cher et se substituent à d'autres emplois : « *il n'y aurait pas de l'insertion, moi j'aurais peut-être embauché quelqu'un de plus, à qui j'aurais fait un CDI* ». Toutefois, il dit ne pas voir l'insertion « *comme une contrainte* » et s'efforce « *d'en tirer profit* », d'autant qu'il considère qu'à l'avenir, les chantiers intégreront de plus en plus de clauses d'insertion et qu'il « *faut s'y mettre* ».

Aux exonérations sur les bas salaires dont l'entreprise bénéficie (« *comme tout le monde* ») pour ses salariés au voisinage du Smic, elle bénéficie de subventions à l'emploi pour des salariés qu'elle aurait de toute façon recrutés (« *ben on a profité du produit, mais le produit n'existerait pas on l'aurait quand-même embauché* »). Une information de Pôle emploi a permis de mettre trois salariés en contrat initiative emploi ; ils sont plus que deux au moment de l'enquête, un troisième ayant « *décroché* » car « *il a eu beaucoup de problèmes personnels* ». Le gérant apprécie ces aides tout en regrettant leur disparition : « *mais il n'existe plus ce contrat, c'était un très bon produit* ». Il les connaît en réalité mal et aimerait qu'on lui en fasse davantage la promotion (« *le problème, si vous*

voulez, c'est que personne ne nous expose ces produits là »). Il s'efforce d'utiliser au maximum les aides, comme celle du contrat de prévention pour la sécurisation du matériel et la formation : « moi j'arrive toujours à avoir mes aides (...) du Conseil général, de la CRAM, tout ça, mais faut que j'aille toquer à leur porte ».

Il pense ne pas avoir de salarié au RSA (mais sait que certains touchent la prime pour l'emploi) et ne sait pas s'il a recruté des allocataires parmi les publics en insertion : « on en a peut-être eu, sûrement eu, mais ce n'est pas un public qu'on cible ». Surtout, il ne s'estime « pas concerné par ça » et se demande « si un de mes salariés touchait le RSA, est-ce qu'il serait fier de me le dire aussi ? ». Il considère devoir être à l'écoute mais ne pas avoir à « enquêter » sur la « vie privée » de ses salariés, qu'il connaît souvent depuis longtemps.

Entreprises 15 : Travaux publics

Travaux publics est une direction régionale de la branche travaux publics d'un grand groupe européen de BTP. La branche régionale, dont le DRH et le coordonnateur emploi interrogés s'occupent, compte près de 1500 salariés pour un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros. Les six établissements de la branche ont été touchés par la crise, qui a pesé sur leur activité et surtout sur leurs prix (« on a fait des chantiers à moindre coût, donc on a fait moins de marges dessus et on a des finances qui ont beaucoup souffert »). Les salariés sont presque tous à temps plein, une forme virile d'emploi : « le temps partiel on en a très peu parce [qu'ils] sont en général quand même féminins, liés à l'éducation des enfants, et que [ce personnel] chez nous est minoritaire ». Les CDI sont majoritaires, même si l'entreprise recourt aux CDD (69 au moment de l'enquête), à l'alternance (71 jeunes) et aux emplois aidés (29 « Plans espoirs banlieues »). Les intérimaires sont nombreux, « près de 99 (...) à temps plein » en 2010, « une petite année » en raison de la crise économique qui a fait de l'intérim la variable d'ajustement afin d'éviter chômage partiel et licenciements économiques. Les salariés sont rémunérés aux minima de branche et perçoivent un treizième mois et des primes (de déplacement, de repas, de chantier mais aussi de performance) ; nombre d'entre eux font des heures supplémentaires.

Dans un contexte de turnover (11% par an, « enfin, qui est dans la norme ») de la main d'œuvre et surtout de difficulté de recrutement d'ouvriers, de (« bons ») conducteurs d'engins ou de chefs de chantier, le groupe mène une politique active d'alternance (car « c'est de l'investissement sur le moyen et long terme ») qui se traduit notamment par l'existence d'une école de travaux publics en son sein. De même, en matière d'insertion, la politique va « au-delà de nos objectifs » liés aux clauses d'insertion. Selon le DRH, la concurrence ne se joue pas tant sur les prix que sur des « variantes » techniques, environnementales ou « sociétales », comme l'effectif en alternance, les jeunes en insertion, les travailleurs handicapés (la parité lui semble hors de propos car « on a un métier qui est tenu essentiellement par des hommes »). Mais il avoue que la difficulté d'une politique active en la matière, « c'est d'arriver à la relayer jusqu'au patron de l'agence du coin (...) qui n'a qu'une idée en tête, c'est (...) de faire tourner la boutique ». Le poste de coordonnateur emploi a été créé pour y faire face, son rôle étant de constituer un réseau avec les partenaires de l'emploi (« moi, mon métier c'est d'avoir un réseau ») pour proposer des candidats aux employeurs locaux. Sa principale source de recrutement ouvrier est l'intérim, qui « sert aussi de période d'essai » avant la signature d'un contrat de professionnalisation ou d'un CDI, mais ne permet pas toujours d'attirer les plus qualifiés, qui « préfèrent rester intérimaire[s] ». Déçu par Pôle emploi (« c'est des incompetents »), le coordonnateur s'adresse à quelques Missions locales qui contribuent à l'embauche de 20% des alternants (contre 60% via l'intérim et 20% via la cooptation de salariés). Pour recruter (principalement en Cipi, Contrats d'insertion professionnelle intérimaire) des ouvriers dans le cadre des clauses d'insertion (44 sur les 970 ouvriers de la branche), il s'adresse surtout aux Maisons de l'emploi, au Crepi (Club régional d'entreprises partenaires de l'insertion) ou à des ETTI, et est parfois contacté par le Conseil général qui lui présente des candidats. La branche régionale s'est aussi engagée à recruter 40 jeunes de moins de 26 ans dans le cadre des Plans espoir banlieue, via Pôle emploi qui « a un monopole ». Mais le coordonnateur emploi considère qu'il s'agit d'affichage et d'« une contrainte » lourde car il est difficile d'occuper ces jeunes dans les chantiers mécanisés, ce qui crée « des problèmes de discipline, des gens qui arrivent en retard ». Selon lui, l'engagement social véritable du groupe se situe donc du côté de l'alternance plutôt que de l'insertion, compte tenu des difficultés à insérer durablement les publics : dans le cadre du Plan espoir banlieue, par exemple, « il y a eu 120 embauches en trois ans et 110 licenciés pour raison disciplinaire ».

S'agissant du RSA, le DRH avoue ne rien avoir à dire : « moi à mon niveau, franchement, non je n'y suis absolument pas sensibilisé », même s'il pense plutôt du bien du dispositif « le RSA, c'est vraiment pour motiver (...) parce qu'on voit trop de personnes qui disent : '(...) c'est plus confortable d'être au chômage que de bosser', et ça, ça me choque ». Le coordonnateur emploi n'est guère plus informé : « je sais ce que ça veut dire [il décrit le RSA activité] mais je n'en sais pas plus, alors que je suis n° 2 au niveau RH (...) ; je n'ai jamais été sollicité sur le sujet ». Il ne sait pas s'il y a des allocataires du RSA dans la branche régionale, bien qu'il ait connaissance de quelque salarié en difficulté qu'il adresse à l'association de gestion de l'action sociale au siège du groupe : « je fais quelques cas par ans (...) c'est plutôt pour trouver un appartement [ou] l'aide au logement, ils gagnent 1300 euros ».

6.3°) Annexe 3 : Portraits sectoriels

Le choix des secteurs d'activité au sein desquels nous menons nos enquêtes est dicté par la recherche d'entreprises susceptibles de mobiliser des salariés bénéficiaires du RSA. Dans ces secteurs donc, même en l'absence de connaissance ou d'usage stratégique du dispositif par les entreprises, les salariés éligibles au (ou allocataires du) RSA sont vraisemblablement surreprésentés. Les raisons en sont multiples et font intervenir une combinaison de facteurs. Ceux-ci tiennent pour une part aux caractéristiques sociodémographiques de la main d'œuvre (plutôt féminisée, non qualifiée, etc.). Ils tiennent aussi à la nature des emplois (ampleur des emplois atypiques, des temps partiels, des emplois aidés), aux pratiques de rémunération (part importante de salariés au Smic), ainsi qu'aux formes d'organisation du travail (horaires atypiques, travail sous pression et autres motifs de *turnover*) ou aux tensions sur le marché du travail (difficultés de recrutement) qui prédominent dans ces secteurs. Ils tiennent enfin à la manière dont les entreprises du secteur mobilisent les dispositifs de politiques de l'emploi, et développent ou s'inscrivent dans les démarches de promotion de la diversité, de lutte contre l'exclusion et d'intégration des chômeurs de longue durée. Certaines entreprises par exemple, en particulier dans le secteur du BTP, se positionnent sur des marchés publics comprenant des clauses d'insertion qui imposent de recruter (temporairement et pour des volumes horaires déterminés en fonction de la masse salariale) des allocataires du RSA.

Cette annexe présente les quatre secteurs étudiés. Notre examen est organisé de façon à faire saillir les caractéristiques des secteurs en matière d'emploi, de salaire, de conditions de travail et de recours aux dispositifs de la politique publique de l'emploi.

Ce travail repose principalement sur l'exploitation des Portraits Statistiques de Branche (PBS) produits par le Céreq et alimentés par les données Unedic, Insee, Dares et Céreq. Il s'appuie par ailleurs sur des sources disparates, ce qui rend difficile une présentation homogène des différents secteurs.

6.3.1°) Le commerce : grande distribution et commerce d'habillement

Le champ d'activité du commerce a été retenu pour la proportion importante de salariés y travaillant à temps partiel. Ce secteur d'activité est toutefois marqué par une forte hétérogénéité, le commerce de gros se différenciant nettement du commerce de détail (Biéganski *et alii*, 2003, Céreq), ce qui nous a conduit à recentrer notre analyse sur le seul commerce de détail. Retenant comme critères discriminants le poids relatif des emplois à temps partiel et le niveau de salaire et de façon à pouvoir respecter la contrainte de la diversité de taille des entreprises/établissements, nous avons porté notre regard au sein du commerce de détail sur la grande distribution à prédominance alimentaire et le commerce de détail d'articles habillement. C'est en effet dans ces deux sous-secteurs du commerce de détail que l'on observe des populations importantes de salariés occupant des métiers d'hôtes(ses) de caisse, d'employé de libre-service ou de vendeurs avec des conditions d'emploi (temps partiel, CDD) et de rémunération (niveau proche du Smic) pouvant laisser envisager une éligibilité au RSA activité. Le commerce apparaît également être un secteur assez fortement consommateur des dispositifs de contrats aidés (aujourd'hui le CUI-CIE) auxquels sont éligibles les allocataires du RSA socle.

1.1. Présentation générale des deux branches

Structuration du tissu productif

Les grandes surfaces à prédominance alimentaire (11 415 établissements en 2007) se décomposent en deux sous-catégories fonction de la surface de vente. Celles dont la surface est supérieure à 2500 m², désignées comme « hypermarchés » et généralement localisées en périphérie des grandes agglomérations, et celles dont la surface de vente est comprise entre 400 et 2500 m², désignées comme « supermarchés ». Au sein de cette seconde catégorie sont distingués les supermarchés « classiques » et les supermarchés de « *hard discount* » dont la surface est généralement plus réduite, comprise entre 300 et 800 m².

Ce sont les hypermarchés qui dominent avec un tiers des parts de marché des produits alimentaires en 2009 (en légère baisse depuis 1999 avec une réduction de 3,2 % des parts de marché). Les supermarchés classiques détiennent un cinquième des parts de marché de la distribution alimentaire et les *hard*

discounters pèsent 13% des parts de marché de produits alimentaires (Askenazy *et al.* 2009). Cette dernière catégorie qui paraît largement sous-représentée en comparaison de la situation observée dans d'autres pays européens²³ enregistre une forte progression durant la dernière décennie (les parts de marché ne dépassaient pas 1% en 1990).

Du point de vue de la répartition par taille, on observe une surreprésentation des entreprises de 250 salariés et plus (2,7 % contre 0,2 % pour l'ensemble des secteurs, hors activités financières). Cette ventilation se répercute dans la répartition des effectifs ainsi que celle du chiffre d'affaires. Ainsi, plus de 60 % des effectifs des grandes surfaces à prédominance alimentaire et centrales d'achat sont observés au sein des entreprises de 250 salariés et plus (contre 37,1 % pour l'ensemble des secteurs, hors activités financières). De la même façon, près de 51 % du chiffre d'affaires du secteur est réalisé par des entreprises de 250 salariés et plus (38,8 % pour l'ensemble des secteurs, hors activités financières).

Le secteur du commerce de détail d'articles d'habillement (code NAF 524A-C) comprend 35.976 établissements en 2007²⁴, dont environ 17% sont en franchise ou en commission-affiliation. Contrairement aux entreprises du secteur du commerce de détail à prédominance alimentaire, nous avons ici très largement à faire à des entreprises de petite taille : 99,5 % ont moins de 50 salariés (un niveau supérieur à celui de l'ensemble des secteurs hors activité financière, 96,5 %). Toutefois, cette forte prédominance des petites structures ne se répercute pas forcément en termes de répartition d'effectifs ou de ventilation du chiffre d'affaires. De fait, si 51,4 % des effectifs sont concentrés dans les entreprises de moins de 50 salariés, plus de 40 % exercent leur activité dans des entreprises de 250 salariés et plus (ce qui est un score supérieur à la moyenne de l'ensemble des secteurs, 37,1 % en 2007). De la même façon, les entreprises de 250 salariés et plus qui ne représentent que 0,2 % de l'ensemble des entreprises du secteur réalisent 43,2 % du chiffre d'affaires, une part relativement proche de celle réalisée par les entreprises de moins 50 salariés (48,2 %). Une autre caractéristique qui distingue les entreprises du commerce de détail d'habillement est leur localisation fréquente au cœur des agglomérations (selon la synthèse du rapport de branche 2007, 87 % des points de vente se situeraient en centre-ville et emploieraient près de 67 % des effectifs salariés).

Contexte institutionnel (réglementaire) et intensité de la concurrence

Si comme on l'a noté, on observe depuis une quinzaine d'années une croissance importante de la part de marché des enseignes *hard discount* du commerce alimentaire, Askenazy *et al.* (*op. cit.*) soulignent le caractère encore limité de la concurrence sur le segment du commerce alimentaire. Face à la montée en puissance des *hard discounters*, les grands groupes français de la distribution de produits alimentaires ont en effet déployé des stratégies visant à conforter leur place et améliorer leur pouvoir de négociation. De fait, en 2008, le marché français se trouve structuré autour de 3 groupes principaux (Carrefour, Auchan, Casino) et de chaînes de magasins indépendants (Leclerc, Intermarché, Système U) qui représentent environ 85 % du chiffre d'affaires des super et hypermarchés et environ 30 % du chiffre d'affaires du commerce de détail total. Ces groupes français ont par ailleurs développé leurs propres magasins *hard discount* pour faire face à la croissance des enseignes allemandes (Lidl ou Aldi). Ce développement d'enseignes de *hard discount* ne remet toutefois pas en question le caractère oligopolistique de ce sous segment dans la mesure où les 4 principales enseignes réalisent 85 % des ventes des *hard discounters*.

La faible intensité de la concurrence que connaît ce secteur doit être analysée à l'aune du contexte réglementaire. A ce propos, Askenazy *et al.* rappellent, en s'appuyant sur la base de données réglementaire de l'OCDE, que la France avait en 2003 « *la réglementation la plus restrictive pour l'ouverture de nouvelles grandes surfaces et, parallèlement, la plus protectrice pour les détaillants existants* » (*op. cit.*, p.343). Cette réglementation est le produit d'une longue histoire que nous ne détaillons pas ici. Mentionnons toutefois que les différentes dispositions légales adoptées en la matière (en particulier la loi Raffarin de 1996) ont conduit à un renforcement des « *positions de monopole des enseignes* ». La faible intensité de la concurrence est également le produit des réglementations sur les

²³ Les *hard discounters* dominant en Allemagne avec plus de 40 % du marché alimentaire (Askenazy, *ibid.*).

²⁴ Le rapport annuel de branche des commerces employeurs de textile habillement pour l'année 2007 fournit (à partir des données Insee) des résultats légèrement différents, compte tenu de la comptabilisation de l'ensemble des établissements, employeurs ou non : 4584 entreprises (et 5341 établissements) pour la NAF 524A, et 38077 entreprises (et 46 455 établissements) pour la NAF 524C.

prix qui ont en quelque sorte bridé la guerre des prix qui a pu être observée dans d'autres pays de l'Union Européenne (par exemple aux Pays-Bas) lorsque a été mise en œuvre la libéralisation de leur commerce. Toutefois, le démantèlement partiel de la loi Galland²⁵ avec la loi Dutreil (2006) et les lois Chatel (2007 et 2008) laisse à penser que la concurrence pourrait se renforcer à l'avenir.

Le secteur du commerce de détail d'habillement est marqué par une concurrence beaucoup plus vive, en témoigne le fort taux de renouvellement des entreprises et le relativement faible taux de survie à 5 ans des entreprises créées (53 % des entreprises créées en 1999 ; 56 % en moyenne pour l'ensemble des secteurs).

Dans les établissements enquêtés, la masse salariale représente une part relativement faible du chiffre d'affaires (12% du chiffre d'affaires de l'hypermarché enquêté et 10% d'un établissement d'un commerce d'article d'habillement sous franchise). Ainsi, si la masse salariale reste un élément important dans le contexte concurrentiel d'autres leviers sont également à prendre en compte pour agir sur les prix.

Effets de la crise sur la demande : une baisse limitée des ventes

Le commerce alimentaire de détail ne paraît pas trop affecté par la crise. Après une année de repli de la demande en 2008 (-1,2 % pour les grandes surfaces d'alimentation générale), l'érosion des ventes s'interrompt en 2009 avec une croissance en volume de 0,4 %. Le rapport de branche de 2010 (Fédération des entreprises du commerce et de la distribution) souligne une baisse de 2% en valeur des ventes entre 2008 et 2009 pour les hypermarchés et les supermarchés.

Si les ventes du commerce non alimentaire spécialisé ont enregistré une très forte croissance au cours des années 2000, elles connaissent un premier infléchissement en 2008 et reculent de 0,9% (en volume) en 2009 (soit -2,1 % en valeur). Toutefois, au sein de ce commerce, les ventes concernant le secteur de l'habillement et de la chaussure sont quasi stables, les baisses d'activité les plus prononcées affectant le secteur de la culture, des loisirs et des sports (- 3,4 %) et les autres magasins spécialisés (- 4,6 %) ²⁶.

Relations professionnelles : CCN et enjeux récents des négociations

Le secteur du commerce se caractérise par un faible taux de syndicalisation (2,8%) couplé à un relativement faible taux de présence syndicale (20,4 %) par rapport à l'ensemble du secteur privé (où ces taux sont respectivement 5% et 32,4 %, voir Wolff 2008). Le commerce de détail dans la grande distribution de produits alimentaires est marqué par un taux de syndicalisation particulièrement faible (2 % contre 5 % pour le secteur privé). Cela s'explique notamment par la jeunesse de la main-d'œuvre, un *turn-over* important, mais aussi par l'existence de politiques antisyndicales, notamment chez les *hard discounters* où certains managers reçoivent la consigne de licencier les salariés qui se seraient syndiqués (Askenazy *et al.*, p.352), et où certains magasins cherchent à ne pas dépasser le seuil des 10 salariés en dessous duquel aucune obligation légale n'oblige à organiser une élection de représentants du personnel. Si certains *hard discounters* déploient des stratégies antisyndicales, le taux de syndicalisation des magasins franchisés ainsi que des points de vente classiques n'est guère meilleur : on parle même à leur sujet de « déserts syndicaux ». Cela peut s'expliquer par la peur des sanctions ou de la dégradation des conditions de travail (se retrouver sur les postes les plus pénibles, par exemple à proximité des rayons surgelés pour les hôtes/ses de caisse), mais aussi par le « faible rendement » des mobilisations dans lesquelles « les salariés financièrement fragiles » se heurtent à des employeurs en position de force, à même de soutenir sans difficulté des conflits longs.

Les négociations collectives de la branche grande distribution sont marquées par des difficultés récurrentes entre la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) et les syndicats, en particulier pour ce qui concerne les rémunérations. C'est ainsi qu'en février 2008, les salariés ont été appelés à la grève par les trois organisations syndicales majoritaires sur le thème du pouvoir d'achat. Plus particulièrement, une partie des négociations portaient sur la rémunération du temps de pause et visait

²⁵ La loi Galland adopté en 1996 a forcé les détaillants à augmenter les prix des marchandises qui étaient auparavant vendues à perte.

²⁶ Philippe Bourieau, Stéphanie Lemerle, Sophie O'Prey, « Le commerce en 2009, Baisses de l'activité et de l'emploi », *Insee Première* N°1322 - novembre 2010.

à contrer la pratique de certaines enseignes qui intégraient dans le salaire la rémunération de ce « forfait pause ». Ces négociations ont débouché sur un accord stipulant que la pause soit dorénavant « rémunérée à 5 % de la rémunération du temps de travail effectif, en plus de celui-ci », situant ainsi le salaire brut de départ à 1344 € par mois (pour un salarié à temps plein 35 heures sur 13 mois)²⁷.

Le dernier accord en date du 11 janvier 2011, ratifié par l'ensemble des organisations syndicales hormis la CGT, fixe à 9 € brut de l'heure le montant minimum pour le premier niveau de salaire de la grille. Comme l'indique l'accord, « Le salaire minimum mensuel des salariés de la branche s'élèvera donc à 1 433 euros brut, soit 68 euros de plus que le Smic en raison du paiement, par toutes les entreprises de la branche, de temps de pause en plus du temps travaillé. Cette rémunération est versée sur 13 mois ».

Concernant le temps de travail et son aménagement, la convention collective nationale précise le nombre minimal d'heures travaillées ainsi que les modalités d'usage des heures complémentaires. Ainsi, la durée minimale du travail à temps partiel a été portée, en 2006, à 26 heures (contre 22 heures auparavant), avec en contrepartie une organisation des horaires des salariés sur une base annuelle et une modulation de plus ou moins quatre heures par semaine (la durée journalière minimale de travail, sans coupure, ne pouvant être inférieure à 3 heures). Une nouvelle modification de la durée minimale est intervenue en juillet 2008, portant celle-ci à 25 heures par semaine (soit 108 heures et 33 centièmes par mois en moyenne). Pour les salariés concernés par la modulation annuelle, l'article 6-9 de la convention modifié en juillet 2008, prévoit une durée minimale de 28 heures. Ces dispositions ne s'appliquent pas aux étudiants qui peuvent travailler sur des durées minimales beaucoup plus courtes (moins de 20 heures hebdomadaires²⁸).

Sans avoir obtenu de données précises relatives au taux de syndicalisation ainsi qu'à la représentation syndicale dans le commerce de détail non alimentaire, nous pouvons estimer qu'en raison notamment de la taille des établissements, de la jeunesse des salariés, du fort taux de *turn-over* et sans doute également des stratégies anti syndicales, le niveau de la représentation doit être proche, voir inférieure à celui observé pour le commerce de détail à prédominance alimentaire.

Nous n'avons pas d'éléments précis concernant l'état des négociations au sein de la branche. Un article concernant l'entreprise Camaïeu (Libération, le 11 mars 2011, « Camaïeu de grises mines ») illustre cependant l'existence de conflits localisés au niveau des entreprises. Dans cette entreprise, les syndicats dénoncent de façon unanime la sur-utilisation des contrats précaires et des temps partiels et revendiquent une augmentation nette de 150 euros de tous les salaires.

Concernant les salaires, les partenaires sociaux ont signé un accord (en septembre 2004) révisant les grilles de salaires minima. Ainsi pour un temps plein (35 heures hebdomadaires ; 151,67 heures par mois), les salariés classés en catégorie 1 (premier niveau de salaire²⁹) doivent percevoir 1173 € de salaire mensuel brut (ceux en catégorie 2³⁰, 3 et 4³¹ devant percevoir respectivement 1175 €, 1180 € et 1200 €). L'avenant du 24 mars 2009 révisé le barème des rémunérations minimales de la façon suivante : 1340 € pour la catégorie 1, 1350 € pour la catégorie 2, 1360 € pour la catégorie 3 et 1480 € pour la catégorie 4³².

²⁷ On notera que malgré cette résolution, l'enseigne Carrefour a continué d'intégrer totalement la rémunération des temps de pause dans le calcul du salaire de base. Condamnée le 15 février 2011 par la Cour de cassation pour non respect de la législation sur le calcul du Smic, Carrefour devra payer une amende de 3,6 millions d'euros, décision dont l'enseigne a décidé de faire appel.

²⁸ Pour la FCD, un contrat étudiant s'entend par salarié de moins de 25 ans exerçant moins de 16 heures par semaine.

²⁹ Vendeur, moins de 3 mois de pratique professionnelle.

³⁰ Vendeur, de trois mois à un an de pratique professionnelle.

³¹ Respectivement, vendeur de un an à trois ans de pratique professionnelle (pour la catégorie 3) et vendeur de trois à cinq ans de pratique professionnelle (catégorie 4). Notons ici qu'il existe 8 catégories.

³² Selon le rapport de branche 2010, c'est dans la catégorie 5 (1420 € brut mensuel) que les salariés en CDI seraient les plus représentés (19 %), devant la catégorie 4 (15 %), la catégorie 3 (13 %) et 12 % pour la catégorie 6 (1450 € mensuel brut).

La CCN ne prévoit pas de prime d'ancienneté ou d'assiduité, mais fixe en revanche une prime de treizième mois, prime de rendement (sauf si libéralité) ou de bilan qui sont inclus dans le salaire minimum³³, la CCN prévoit également le versement de commissions.

En matière de temps de travail, la convention nationale précise que sont considérés comme travaillant à temps partiel les salariés dont la durée du travail est inférieure à la durée légale sans pouvoir être inférieure à 20 heures par semaine, sauf accord du salarié. Pour ces salariés la journée de travail ne peut être inférieure à 2 heures de travail continu et ne peut comporter plus d'une coupure (dont la durée ne peut être supérieure à 2 heures, 3 heures en cas de fermeture quotidienne du point de vente).

Une main d'œuvre féminisée, relativement jeune, et peu qualifiée

L'effectif de la branche du commerce à prédominance alimentaire est de 635.000 salariés en 2009. Si les hard discounters enregistrent une hausse de leurs effectifs (+7,6% en 2009, +4,7% entre 2007 et 2008 contre +7% entre 2006 et 2007), les hypermarchés et les supermarchés « classiques » enregistrent une légère baisse, respectivement -0,3 % et -0,8 % entre 2008 et 2009. Précisons toutefois que cette baisse intervient après une très forte progression sur la période 1993-2004, respectivement de 3,6% et 3,9 % pour les hypermarchés et les supermarchés (Crédoc, 2006). C'est au sein des hypermarchés que l'on observe les effectifs les plus importants (301.000 en 2009, soit 48 % de l'ensemble), suivis des supermarchés (212.000, soit 34 % de l'ensemble) et des hard discounters (41.000, soit 6 % de l'ensemble) (Données du Forco de 2010). Les données concernant les effectifs salariés occupés par la branche ne sont pas comparables selon les sources. Ainsi, si le PBS (NAF524A-C) mentionne 157.277 salariés pour 2007, le rapport de branche (2010) indique pour sa part 75.700 salariés pour 2009. Si l'on s'en tient à la première source, le taux de croissance annuel moyen des effectifs salariés s'établit à 1,6 % sur la période 1994-2007, soit un score équivalent à la moyenne enregistrée pour l'ensemble des secteurs. Plus des deux tiers des salariés exercent leur activité dans une structure de moins de 10 salariés.

Fin 2009, la population salariée de la grande distribution alimentaire (hors contrats étudiants) demeure majoritairement féminine (60%). Cette proportion est en légère baisse par rapport à l'année précédente où la proportion de femme s'élevait à 61% (FCD, rapport de branche 2010). La féminisation de la profession est toujours plus marquée dans les maxi-discounters (75% de femmes dans ce segment, contre 59 % dans les hypermarchés et 66 % dans les supermarchés).

Si l'âge moyen est à 37,8 ans en 2009, 42 % des salariés de cette branche ont moins de 35 ans. Parmi les moins de 26 ans (17 % du total), près de 8 salariés sur 10 appartiennent à la tranche 21-25 ans. Le nombre d'étudiants est estimé à près de 30.000, soit près de 5 % des effectifs de la branche.

En termes de formation, ce sont les niveaux VI et V qui sont les plus représentés (respectivement 27,7 % et 34,7 %). On observe cependant que sur la période 1994-2008, les parts respectives de ces deux niveaux diminuent au profit des niveaux IV et III (qui passent respectivement de 12,6 % à 22,8 % et de 5,3 à 8,8 %). Toutefois, comme le notent les auteurs du rapport de branche 2010, « les métiers d'hôte/ses de caisse et d'employés commerciaux ne nécessitent pas de diplôme particulier. Une grande majorité des salariés concernés ne possède aucun diplôme ». De fait, 41% des hôte/ses de caisse sont recrutés sans diplôme dans les hypermarchés (43 % dans les supermarchés) et environ un tiers ont un BEP ou un CAP. On retrouve à peu près le même profil chez « les préparateurs de commande » qui à près de 40 % ne possèdent aucun diplôme (45 % dans les supermarchés) et plus de 40 % un niveau BEP ou CAP. La proportion de BEP et CAP est plus importante pour les vendeurs de produits frais (plus de 50 %), seulement un quart d'entre eux n'ayant aucun diplôme. L'élévation du niveau de formation concerne donc d'autres catégories apparentées aux services administratifs et fonctionnels, tels que les chefs de rayon.

Les salariés de la branche du commerce de détail habillement sont en majorité des femmes (plus de 81 % en 2007, PSB), leur proportion augmentant de 2 points depuis le milieu des années 90. C'est une population salariée relativement jeune. Sur la période 2006-2008, 19% des salariés ont moins de 25 ans, 16,6 % de 25 à 29 ans et 23,2 % de 30 à 39 ans. On notera à l'inverse que la part des 50 ans et plus est légèrement sous-représentée par rapport à la moyenne de l'ensemble des secteurs (21,7 % contre 24,8 %). Si l'on se fie aux données présentées dans le rapport de branche 2009, la part des moins de 25 ans

³³ Le minimum que doit respecter l'employeur correspond de fait à la somme du salaire de base et des primes ou commissions versées mensuellement.

aurait assez fortement augmenté pour se fixer à 28,6 % et celle des 25-34 ans serait de 24,8 %. Toujours selon ce même rapport, la moyenne d'âge des salariés occupés de cette branche serait de 35 ans en 2009 (41 ans pour les salariés en CDI et 28 ans pour ceux en CDD). En termes de formation, ce sont les niveaux VI et V et IV qui sont les plus représentés, avec des niveaux respectifs pour la période 2006-2008 de 25,9 %, 28 % et 25,6 %. La comparaison avec les données relatives à la période 1994-1996 montrent une très forte évolution à la baisse de la part du niveau VI qui se fixait alors à 43,2 % (à comparer à la moyenne d'ensemble pour la période et pour ce niveau 37,9 %) et une forte évolution de la part des salariés de niveau IV qui se fixait alors à 14,9 %.

1.2. Conditions d'emploi et de travail : temps partiel, flexibilité, contraintes temporelles et bas salaires

Formes d'emploi : une forte proportion de salariés à temps partiel

La quasi-totalité (622.000) des salariés du commerce de détail à prédominance alimentaire sont en CDI ou en CDD. Au sein de la population salariée, hors étudiants, 89 % (526 900) bénéficient d'un CDI et 9 % d'un CDD (53.300). Les 2% restant correspondent à de l'apprentissage (0,6 %), des contrats de professionnalisation (0,9 %) ou d'autres contrats aidés tels que le CIE (0,2 %). Les femmes sont légèrement plus en CDD que les hommes (10 % contre 8 %), l'écart se creusant dans le segment des *hard discounters* (15 % contre 9,5 % avec une moyenne de 14 % de CDD). Plus de 80 % des salariés de la branche relèvent de la catégorie employés, ouvriers, personnels de livraison et 66 % des salariés de cette catégorie sont des femmes (qui sont à 90 % dans cette catégorie). Si l'on s'intéresse à la répartition selon la nomenclature FAP, 39,1% des salariés relèvent de la catégorie « Caissiers, employés de libre-service » et 19,5 % de la catégorie de « vendeurs ».

Pour ce qui concerne la branche du commerce de détail d'habillement, environ 85 % des salariés sont en CDI et 12 % en CDD, le solde constituant la part de l'apprentissage (3 %), des stagiaires et contrats aidés (0,2%) et de l'intérim (1,2 %) ³⁴. La part relativement importante des salariés en CDI s'accompagne toutefois d'un fort taux de renouvellement de la main-d'œuvre, celui-ci se fixant pour la période 2006-2008 à plus de 61 % contre 42,4 % en moyenne pour l'ensemble des secteurs (on ajoutera que 25 % des salariés ont une ancienneté inférieure à un an et 57,4 % inférieure à cinq ans). Plus de 57 % des salariés relèvent de la catégorie socioprofessionnelle « employés » et 62% des femmes relèvent de cette catégorie. Si l'on s'intéresse à la répartition selon la nomenclature FAP, 51,7 % des salariés de cette catégorie relèvent de la FAP « vendeurs » et seulement 2,3 % de la FAP « caissiers, employés de libre-service ».

La caractéristique majeure du secteur du commerce de détail à prédominance alimentaire est la forte proportion de salariés travaillant à temps partiel (32 % hors contrats étudiants en 2009, en légère baisse par rapport à 2008, -1 point). Le temps partiel concerne principalement les femmes (47 % des femmes travaillent à temps partiel) et la CSP des employés (43 %). Les données concernant la FAP Caissiers, employés de libre-service pour l'année 2002 font état d'un taux de temps partiel de 49,4 % ³⁵. Selon les données du portrait statistique de branche, la part des temps partiel de 15 à 29 heures pour la période 2006-2008 était de 15,4 % et celle des moins de 15 heures de 1,9 % (à comparer aux données pour la période 1994-1996, respectivement 13,6 % et 1,0 %). Pour ce qui concerne les jeunes de moins de trente ans, la part du temps partiel sur la période 2006-2008 était de 43 % pour le premier emploi, dont 37 % travaillant à mi-temps ou plus et 6 % moins d'un mi-temps (données à comparer à celles concernant l'ensemble des secteurs, respectivement 21%, 15 % et 5%).

La part des salariés exerçant leur activité à temps partiel apparaît encore plus importante dans le cas du commerce de détail d'habillement (39 %, soit 20 points au-dessus de la moyenne de l'ensemble des secteurs) ³⁶. Cette forme d'emploi enregistre une forte progression par rapport à la période 1994-1996 puisqu'il se situait alors à 30,1 %. Le temps partiel est très élevé parmi les employés (47 %) et les ouvriers

³⁴ Les données du rapport de branche (2010) mentionnent une part de CDI à 60 % et 29 % pour les CDD.

³⁵ On notera également que le travail à temps partiel est encore plus largement utilisé pour les emplois de caissières, puisque cette forme d'emploi concernait plus des trois quarts des salariés occupant ce type de poste (Moncel, 1999). Les données mobilisées par Askenazy *et al.* (*op. cit.*) sont un peu plus récentes (2003) et font état d'un taux de temps partiel de 66 % chez les hôtesses de caisse.

³⁶ On note là aussi certaines différences avec le rapport de branche (2010) qui indique un tiers des salariés à temps partiel avec 21 % des salariés travaillant entre 25 et 35 heures et 17 % moins de 25 heures.

qualifiés (35 % contre 6% en moyenne). Il concerne relativement plus les femmes (41 %) en 2006-2008, mais apparaît particulièrement important pour les hommes qui sont 29 % à travailler sous cette forme d'emploi (la progression concernant les hommes a été particulièrement forte depuis 1994-1996 : + 20 points !). La part des temps partiel de 15 à 29 heures était de 25,7 % pour la période 2006-2008 (+4,9 points par rapport à 1994-1996) et celles des moins de 15 heures de 2,2 % (stable). Dans le commerce d'habillement étudié, l'ensemble des vendeurs, à l'exception des managers, est à temps partiel.

Organisation du travail : l'injonction de flexibilité

La recherche de flexibilité par les entreprises de la grande distribution est un thème largement exploré par la littérature (cf. notamment; Amadiou et Mercier, 1989 ; Guélaud, 1991 ; Baret, Gadrey et Gallouj, 1998 ; Fagnani, 1999 ; Juhle, 2006 ; Barel et Frémeaux, 2010). Sans trop rentrer dans les détails, on notera que c'est le couplage du temps partiel, de la mobilisation d'une main-d'œuvre estudiantine et de la polyvalence qui permet aux entreprises de répondre aux contraintes économiques découlant de la concurrence entre les enseignes et aux injonctions de flexibilité organisationnelle (plages horaires d'ouverture, fluctuations journalières de la fréquentation des magasins)³⁷.

Le recours au travail à temps partiel permet en outre d'accroître la productivité du travail des salariés, notamment le travail en caisse jugé stressant et dont le rendement tend à diminuer au fil des heures travaillées (Moncel, *op. cit.*). De plus, les possibilités d'heures complémentaires et d'horaires flexibles permises par l'utilisation de cette forme d'emploi sont des outils très largement utilisés par les entreprises pour s'adapter aux flux de clientèle, principal objectif des directions de magasins. Ainsi comme le soulignent Askenazy *et al.* (*op. cit.*, p.377), si « *les caissières connaissent des horaires de travail irréguliers, flexibles et atypiques (nocturnes, horaires coupés, heures complémentaires imprévues, pauses repoussées, écourtées ou supprimées)* », c'est dans le but d' « *accroître toujours davantage les marges de manœuvre organisationnelles de l'entreprise* ».

Selon ces auteurs, la prévisibilité relative des programmes hebdomadaires de travail serait plus élevée dans les magasins de *hard discount*, permettant ainsi aux salariés à temps partiel d'exercer un second emploi à mi-temps. Cela expliquerait par ailleurs le plus faible niveau de salaire dans ces entreprises comparativement aux hyper ou supermarchés classiques qui seraient en revanche caractérisés par une plus grande variabilité des emplois du temps et des contraintes de transports pour les hypermarchés souvent localisés en périphérie³⁸. Baret *et al.* (*op. cit.*) soulignent que c'est le choix des directions de « *vouloir préserver une certaine stabilité de la main-d'œuvre (... pour) réduire les coûts du turn-over* » qui conditionne les modes de flexibilité mobilisés. Ainsi, si cet objectif de stabilisation n'existe pas c'est la flexibilité individuelle du temps de travail qui constitue « *le principal objectif du gestionnaire* ». Si au contraire, cette volonté existe, alors ce sont des dispositifs collectifs (horaires fixes, horaires choisis, polyvalence, *etc.*) qui sont mis en place pour « *réduire l'incertitude pesant sur les salariés* ». Dans certains cas, c'est grâce aux étudiants que les entreprises gèrent ce problème et peuvent en quelque sorte stabiliser les autres salariés ayant des contraintes familiales. Lochard et Ughetto (2006) rapportent ainsi le

³⁷ « En raison de la forte pression exercée par la direction des entreprises sur les frais de personnel, les responsables de magasins et de centres de profit ont été progressivement amenés à gérer les aléas caractéristiques du commerce de détail « en flux tendus » en supprimant toute forme de « stock tampon » de main-d'œuvre. Les ratios de frais de personnel imposés ne permettent pas aux responsables de maintenir, même de manière temporaire, un sureffectif. Par l'intermédiaire de logiciels spécialisés pour des postes de travail au contact direct du client, les plans de charge sont calculés quart d'heure par quart d'heure » (...) « Dans ce contexte, les salariés subissent deux formes d'incertitudes liées au temps de travail : une incertitude sur le montant de la rémunération mensuelle (... et) une incertitude sur l'horaire de travail (...). Dans de nombreux magasins, l'horaire de travail hebdomadaire des salariés à temps partiel est modifié chaque semaine (...). A cette incertitude viennent s'ajouter les heures complémentaires attribuées en dernière minute, (... avec parfois) « des astreintes à domicile non payées. Le salarié reste à son domicile et peut être appelé en cas de besoin (...) seules les heures effectivement travaillées sont payées. Ces incertitudes sont à l'origine de l'insatisfaction des salariés qui cherchent ailleurs un emploi à temps plein ou aux horaires plus réguliers » (Baret *et al. op. cit.*, p. 28).

³⁸ Notons avec Askenazy *et al.* (*op. cit.*, p. 339) que la spécificité des *hard discounters* en matière d'organisation du travail repose principalement sur la très forte polyvalence des salariés : « une équipe polyvalente, où chacun des salariés, le responsable de magasin inclus, peut occuper tour à tour le poste d'employé de libre-service, de caissier, d'hôtesse d'accueil, de nettoyeur, voire de magasinier. L'effectif des salariés, réduit à une dizaine permet cette polyvalence, pour une meilleure maîtrise des coûts salariaux ». Dans le cas des hypermarchés et des supermarchés, la polyvalence apparaît comme beaucoup plus « informelle », et plus « subie que choisie », « décidée dans l'urgence pour faire face aux besoins immédiats du magasin » *ibid.* P. 376).

cas d'un établissement ayant recruté une équipe d'étudiants pour le travail des week-ends permettant ainsi de ne pas solliciter les mères de famille et de réduire la tension pesant sur celles-ci, l'objectif étant de les inciter à voir leur emploi autrement que comme provisoire et de s'y stabiliser.

De façon à pouvoir mieux répartir les flux de clients et récupérer une partie de la clientèle ayant des horaires de travail de plus en plus décalés, la profession du grand commerce milite de longue date pour la libéralisation de l'ouverture du dimanche. De fait, si l'ensemble des magasins ne sont pas autorisés à ouvrir le dimanche (en l'occurrence le matin), la loi du 10 août 2009 permet (voire réaffirme) aux enseignes de commerce alimentaire de détail implantées dans des zones touristiques ainsi que dans des unités urbaines de plus d'un million d'habitants d'ouvrir ce jour de la semaine. Dans ces zones, le travail du dimanche doit reposer sur le volontariat avec en contrepartie au moins un doublement de la rémunération, ainsi qu'un repos compensateur équivalent en temps. Pour que le travail dominical soit autorisé, il faut que cette possibilité soit validée dans l'entreprise, soit par un accord collectif soit par un référendum organisé auprès du personnel concerné. L'accord du salarié doit être écrit et renouvelable tacitement chaque année, l'employeur devant prendre en compte toute évolution de la situation personnelle de ses salariés. Ces dérogations au repos dominical ne s'appliquent pas à la grande distribution. Selon une enquête menée par la FDC auprès des entreprises du secteur des grandes surfaces à prédominance alimentaire et centrales d'achat, plus d'un tiers des structures répondantes (570), ouvrent des magasins le dimanche matin (essentiellement des supermarchés) et selon les données d'enquêtes, 8,7 % des salariés sont concernés par un travail régulier le dimanche matin, 9,2% des salariés travaillant le dimanche matin sont étudiants.

Nous n'avons pas trouvé d'analyses portant spécifiquement sur l'organisation du travail dans les entreprises du commerce de détail d'habillement. La forte proportion de salariés travaillant à temps partiel conduit à penser que c'est grâce à cette forme d'emploi (et des possibilités d'interruption dans la journée) que les entreprises se ménagent des possibilités d'ajustement des effectifs aux variations de l'activité quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle. Le recours aux CDD, et dans une moins large mesure à l'intérim, mais surtout le jeu d'avenants aux contrats de travail à temps partiels doit permettre de s'adapter aux saisonnalités (périodes de soldes, de fêtes, etc.). Contrairement à ce que nous avons pu lire concernant le recours à une main-d'œuvre estudiantine par les commerces de détail de produits alimentaires, rien ne nous permet de dire qu'il en est de même dans les commerces de détail d'habillement. Pour ce qui concerne le travail le dimanche, les entreprises sont soumises à la loi du 10 août 2009.

Conditions de travail : contraintes temporelles et pénibilité des situations et postures

Les conditions de travail pour le métier de caissières sont également largement analysées par la littérature (cf. notamment, Alonzo 1997³⁹, Prunier-Poulmaire, 2000) ainsi que leurs conséquences en matière de santé (études publiées par l'INRS). De fait, les travaux conduits sur cette question montrent tous que la présence du client et le contrôle informatique en continu de leur activité créent une forte contrainte temporelle et requièrent une attention permanente de façon à satisfaire aux exigences de productivité (passer les articles au scanner le plus rapidement possible⁴⁰), répondre aux attentes des clients tout en les surveillant pour éviter les vols. De fait, comme le souligne Julhe (*op. cit.*), « *les conditions de travail dans le secteur de la grande distribution laissent peu de marges de manœuvre aux employés* » et sont particulièrement pénibles⁴¹. De fait, ces auteurs soulignent « *une conception et un aménagement des postes d'encaissement peu adaptés à l'activité réelle de travail, une ambiance physique éprouvante (froid, courant d'air, niveau sonore élevé, ...)* » auxquels s'ajoutent « *des exigences psychiques et mentales fortes* ». C'est pourtant dans d'autres métiers, tels que ceux d'employés des rayons charcuterie que sont observées les conditions de travail les plus éprouvantes. A ce propos, les auteurs remarquent qu'en dépit de ces conditions de travail plus difficiles, la population occupant ces postes semble « *relativement plus stable que ne le sont les caissières* ». L'explication tiendrait au fait que les salariés, souvent des femmes seules, isolées, avec des enfants à charge, ne peuvent matériellement

³⁹ Alonzo P., 1997, « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et Emploi*, n°76.

⁴⁰ Les normes de productivité sont strictes, allant de 20 à 40 articles encaissés par minutes (Askenazy *et al.*, *op. cit.*, p. 374).

⁴¹ Askenazy *et al.* ont estimé que « dans les points de vente alimentaires, une caissière soulève environ 500 kg par heure » (*ibid.* p374).

occuper des emplois en caisse (caractérisés par une grande irrégularité des horaires d'un jour sur l'autre et d'une semaine à l'autre, par des dépassements d'horaires imprévus et fréquents).

Dans ce domaine également nous n'avons pas trouvé d'informations spécifiques aux entreprises du commerce de détail d'habillement. Cependant, la forte variabilité des horaires, et l'obligation de se tenir debout (pas de possibilité de s'asseoir), ainsi que les diverses contraintes généralement rencontrées dans les activités de contact avec la clientèle laissent à imaginer des conditions de travail pénibles.

Les rémunérations : une forte proportion de bas salaires

L'exploitation des données DADS⁴² donne pour l'année 2009 un niveau de salaire annuel brut de 19.268 € (médiane) pour les hôtesse de caisse et 19.268 € (médiane) pour les employés de libre-service du commerce et magasiniers. Les médianes pour ces deux catégories sont plus faibles dans les supermarchés comparativement aux hypermarchés (respectivement 18.300 contre 20.600€ pour les hôtesse de caisse et 19.000 contre 19.500€ pour les employés de libre-service du commerce et magasiniers).

D'après Askenazy et al., le secteur du commerce de détail est caractérisé par une forte proportion de salariés à bas salaire (18 % en 2003 soit près du double de la moyenne nationale) avec un écart assez large entre les hypermarchés (11,2 %) et les autres types de commerce de la grande distribution de produits alimentaires (26,4 % pour les supermarchés y compris les hard discounters)⁴³. Les hard discounters offrent des salaires proches du Smic et n'ont généralement pas d'intéressement ou de système de primes.

Si l'on examine la proportion de salariés à bas salaire parmi les deux catégories de métiers que sont les caissières et les vendeurs en alimentation, ce sont les premières qui sont les plus concernées (29,1 % contre 20,4 % pour les seconds, 30,3 % et 33,2 % pour les femmes). Ce résultat s'explique par la faible ancienneté des salariés qui profitent peu de la progression de salaire liée à la carrière. Askenazy et al. notent qu'entre 1998 et 2004, 28 % des caissières - en moyenne annuelle - ont moins d'un an d'ancienneté, tandis que la moitié à moins de 3 ans et demi de pratique professionnelle. Le rapport de branche 2010 délivre des données plus récentes (années 2008 et 2009), mais non détaillées selon les différents métiers (rappelons ici que ce sont les résultats d'une enquête menée par la FCD). Ainsi, seulement 15 % des salariés auraient une ancienneté inférieure à un an et 39 % une ancienneté de moins de 4 ans ; en outre ce serait au sein des « maxi discounters » que les résultats montrent une ancienneté moyenne la plus faible (5,4 ans pour l'ensemble des salariés), avec près d'un quart des salariés de ce segment ayant une ancienneté inférieure à un an et 59 % une ancienneté inférieure à 4 ans.

Des niveaux de salaire horaire aux alentours du Smic (fréquemment supérieurs), combinés à des emplois exercés le plus souvent à temps partiel, procurent des rémunérations mensuelles plutôt faibles aux employés de la grande distribution alimentaire. Selon Askenazy *et al.* (*op. cit.*, p. 354), dans les hypermarchés Carrefour la rémunération horaire serait pour les caissières avec un an d'ancienneté au moins supérieure de 25 % au Smic horaire (pour l'année 2005) – ordre de grandeur considéré par les auteurs comme représentatif pour la plupart des enseignes d'hypermarchés en France. Ce niveau relativement élevé s'expliquerait par les diverses primes (primes de vacances, treizième mois) dont peuvent bénéficier les salariés avec une ancienneté minimale, les salariés pouvant par ailleurs percevoir des primes liées au chiffre d'affaire de leur magasin et de leur enseigne et bénéficier d'un intéressement⁴⁴. Toutefois, ces dispositifs ne sont pas mobilisés de façon égale par les entreprises, voire les établissements, ce qui conduit ainsi à « des variations importantes dans les rémunérations totales entre les points de vente d'une même chaîne, d'une société à l'autre et d'une année sur l'autre » (*ibid.*, p.356-57). De fait, si ces pratiques salariales semblent assez diffusées parmi les hypermarchés⁴⁵, les hard discounters franchisés ne distribueraient pas ou peu de primes d'intéressement aux bénéficiaires.

⁴² Méthode de calcul pour les salaires : Salaire Base brute Sécurité sociale des salariés présents tout l'année 2009, en CDI (hors étudiants) à temps plein. Le salaire annuel brut inclut toutes les primes.

⁴³ Les auteurs mobilisent le salaire horaire pour estimer la proportion de salariés à bas salaire

⁴⁴ La CCN du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire précise (art. 3.8) que les salariés bénéficient d'une prime annuelle à condition d'avoir un an d'ancienneté (ramenée à 6 mois lorsque le magasin est ouvert en cours d'année) et être titulaire d'un contrat de travail en cours.

⁴⁵ « D'après les données de l'enquête Réponse (2005), 75 % des hypermarchés intégrés offrent de tels bonus collectifs » (*ibid.* p.357). Dans le cas de l'hypermarché enquêté, le salaire mensuel brut moyen est de 1504 euros. La

Finalement, l'explication que donnent Azkenazy et al. à propos des différences de salaires horaires entre d'une part les supermarchés classiques et les hypermarchés et d'autre part les hard discounters tiendrait en premier lieu à la possibilité pour les salariés des hard discounters de pouvoir occuper un second emploi à mi-temps (en raison d'une meilleure prévisibilité des programmes hebdomadaires de travail), possibilité en revanche difficile pour les salariés des enseignes classiques soumis une grande variabilité des emplois du temps et souvent contraints par les temps de transports. Cette différence tiendrait par ailleurs au souci des « points de vente haut de gamme » d'améliorer leur image publique et motiver leurs salariés travaillant dans des conditions difficiles et sans véritables possibilités de promotion mais devant faire preuve d'un sens aigu de la relation clientèle.

Si l'on retient les données du PBS du commerce de détail d'habillement, le salaire brut annuel des salariés à temps complet se fixe en 2007 à 23.818 €. Selon les CSP, le salaire brut annuel moyen des salariés à temps complets s'établit à 18.990 € pour les employés, 16 093 € pour les ouvriers non qualifiés et 20.343 € pour les ouvriers qualifiés. Des différences sont à noter pour ce qui concerne les femmes qui dans la catégorie employés perçoivent un salaire brut annuel moyen à temps complet de 18 627 €.

1.3. Modes de recrutement

Nous n'examinons pas ici l'ensemble des aspects de la gestion des ressources humaines, mais concentrons la présentation sur les formes de recrutement ainsi que sur la mobilisation des dispositifs de la politique publique de l'emploi.

Importance du « feeling » et préférence pour les candidatures spontanées

Un constat traverse les différentes analyses portant sur la question du recrutement par les entreprises de la grande distribution alimentaire, celui de la prédominance de critères subjectifs. Ainsi, l'étude de Lochard et Ughetto (*op. cit.*) qui porte sur les critères et modalités de l'embauche des employés commerciaux et des caissières par les directeurs de magasins, insiste sur le poids du « feeling » dans la prise de décision de recruter ou non une personne : « *les directeurs expriment fortement la conviction de ne pas détenir d'outil magique. Si tant est les spécialistes RH en aient de leur côté, ils n'imaginent pas, eux, avoir le temps ni le savoir pour les utiliser. Ils s'en remettent, sans s'en défendre ni le regretter, au 'feeling', c'est-à-dire à la lecture du psychisme qu'autorisent les corps et notamment les visages (...). Les sources d'information que le candidat offre à son insu sont variées : une expression monocorde peut suggérer une certaine mollesse, les hésitations du discours une absence de franchise...* ».

Une première différence avec d'autres domaines d'activité est que le recrutement des personnels de caisse et des employés de libre-service est, dans la plupart des cas, confié aux responsables opérationnels, tels que les chefs ou managers de rayons, plutôt qu'au spécialistes des ressources humaines de l'entreprise ou de l'établissement (ces derniers jouent ce rôle, mais principalement pour les catégories de salariés les plus qualifiés, alors que le recrutement des employés concerne le niveau de l'établissement et peut être confié à un chef de rayon ou de secteur). Cet aspect est important pour notre étude dans la mesure où l'attention de ceux qui recrutent se portent plus sur les compétences, les expériences ou la motivation des postulants que sur leurs caractéristiques individuelles (âge, sexe, chômeur de longue durée, bénéficiaire ou non du RSA, etc.) pouvant ouvrir des possibilités en matière d'aide publique à l'emploi. Ainsi, Lochard et Ughetto (*op. cit.*) expliquent que cette activité de recrutement des personnels peu ou non qualifiés semble plutôt être une tâche à laquelle il n'est pas possible de consacrer trop de temps, en particulier lorsque c'est le directeur du magasin qui s'en charge. Cela traduit selon les auteurs « *l'enjeu tout relatif qu'associent les responsables au recrutement des employés et caissiers : c'est au chef de rayon de savoir qui lui paraît lui convenir car ce ne sera jamais des tâches bien compliquées* ».

Les critères privilégiés pour le recrutement portent sur la disponibilité des salariés de façon à pouvoir éviter les problèmes d'organisation du travail collectif. Ainsi, seront privilégiés les personnes dont il est pressenti qu'elles seront peu absentes, qu'elles seront fiables (c'est à dire que la personne ne fera pas

rémunération variable qui s'ajoute à la rémunération fixe (les salaires horaires minimums étant, du fait de la convention collective, légèrement supérieurs au Smic) se décompose en trois parties : une prime trimestrielle, une prime liée aux résultats du magasin et une prime annuelle.

faux bond de façon imprévisible, qu'elles pourront être disponibles et se plieront aux contraintes des horaires d'ouverture (le soir, le samedi, le dimanche matin, *etc.*) ainsi que dans certains cas aux variations d'emploi du temps, qu'elles acceptent les heures complémentaires. Les recruteurs donneront ensuite l'avantage aux personnes qui présentent bien (savoir-être) et qui souhaitent vraiment travailler, ou qui en ont une impérieuse nécessité (les femmes seules avec enfant). De fait, les situations pourront être différemment appréciées selon que le magasin se trouve en ville ou en périphérie. A propos des femmes seules avec enfants, l'analyse d'Askenazy *et al.* (*op. cit.*, p. 366) montre qu'il n'y a pas vraiment de règle infaillible en la matière : « *par exemple, dans un magasin situé dans une agglomération moyenne avec peu d'offres d'emploi, ce sont les femmes seules avec enfants à charge qui sont préférées parce que conserver leur travail est pour elles une nécessité. Mais ce n'est pas toujours le cas : dans un magasin de la périphérie d'une grande agglomération dynamique, les femmes avec ce profil sont considérées comme une source d'absentéisme (en raison des maladies infantiles) et sont ainsi écartées le plus systématiquement possible* ».

Encore une fois, nous ne possédons pas d'informations spécifiques pour le commerce de détail d'habillement. La petite taille des entreprises (ou établissements) laissent penser que c'est généralement le patron qui se charge des recrutements. Le taux de demande d'emploi⁴⁶ se situant à un niveau relativement élevé (15 % pour le métier de vendeur en 2009), il n'y a pas de réelles difficultés de recrutement. Dans ce cadre, les critères de recrutement ne semblent pas inclure de niveau de diplôme particulier. De la même façon, l'expérience dans le secteur du commerce de détail d'habillement ne semble pas nécessaire.

Importance du contexte : marché du travail local et métiers en tension

Les emplois étant plutôt acceptés par défaut (les salariés chercheront d'autres formes d'insertion professionnelles plus avantageuses sur le plan de la rémunération et des horaires), le contexte local du marché du travail joue un rôle important. Lochard et Ughetto pointent ainsi la différence qu'il peut y avoir entre Paris où le marché du travail est plutôt tendu et d'autres bassins d'emploi où la stabilité de la main-d'œuvre est plus forte et où il existe une relative facilité de recrutement. De fait, leur enquête montre que les candidatures spontanées sont beaucoup plus fréquentes et abondantes dans les bassins d'emploi ruraux ou des villes provinciales de moyenne importance comparativement à Paris ou autres grandes villes, telles que Lille, Lyon ou Marseille. Ainsi selon ces auteurs, les employeurs des entreprises localisées au cœur des grandes agglomérations auront « *peu d'exigences quant aux compétences techniques, beaucoup d'attentes concernant la fiabilité de la personne, objective (son lieu d'habitation) et comportementales* ».

Si pour les postes d'hôtesse de caisse, il n'y a pas de difficultés de recrutement (les employeurs déclarant parfois recevoir des centaines de CV par semaine)⁴⁷, ce n'est pas le cas des postes de vendeurs en produits frais (boucherie, charcuterie, poissonnerie, *etc.*), comme l'illustre encore l'hypermarché enquêté, qui a davantage recours aux contrats en alternance et aux intermédiaires de l'emploi pour ce type de poste (*cf. infra*). Ces métiers exigent parfois un niveau de qualification spécifique (et/ou de l'expérience) et sont assortis de conditions de travail particulièrement difficiles lorsqu'ils sont exercés en hypermarché. Si l'on ajoute un problème d'image sociale négative et dégradée, il s'avère parfois difficile de pouvoir recruter sur ces types d'emploi (Askenazy *et al.*, *op. cit.* p. 381).

1.4. Mobilisation des dispositifs de la politique publique de l'emploi

Les dispositifs d'aide à l'emploi sont de deux grands types, les contrats aidés d'une part et les dispositifs d'allègement du coût du travail d'autre part.

Le recours aux emplois aidés

Selon une étude la Dares (2002), « le commerce est le premier employeur de contrats aidés, avec près de 3 établissements utilisateurs sur 10 (27 %). Il était en particulier le premier utilisateur de contrats

⁴⁶ Rappelons que le taux de demande d'emploi correspond au rapport des demandeurs d'emploi sur les personnes en emplois et les demandeurs d'emploi.

⁴⁷ Les données portant sur les FAP précisent que pour les caissiers, employés de libre service, le taux moyen de demandes d'emploi est de 20 % en 2009, soit le double de la moyenne nationale.

d'apprentissage (28 %), de contrats initiative emploi CIE (25 %) et de contrat jeunes en entreprises CJE (24 %) ». Une autre analyse de la Dares (2006) pour le CIE et contrat d'insertion - revenu minimum d'activité CI-RMA confirme que le commerce reste le premier employeur de ces contrats (22,5 % et 24,5 % respectivement en 2006). Concernant les contrats de professionnalisation, le commerce représente le quart des utilisateurs de ces contrats en 2005 (25,9 %). La progression dans la mobilisation de ces contrats entre 2005 et 2008 a été importante, les entreprises ayant conclu plus de 10.000 contrats de ce type en 2008. Ces contrats concernent majoritairement des jeunes de moins de 26 ans et des femmes⁴⁸.

Si le secteur du commerce apparaît comme un fort consommateur de contrats aidés, les données statistiques relatives au stock de salariés travaillant sous contrats aidés montrent en revanche une relative sous représentation de ce type de contrats. De fait, pour le secteur de la grande distribution de produits alimentaires les données du PBS pour 2007 mentionnent une part des stagiaires et contrats aidés de 0,6% contre 1,2% tous secteurs confondus. Dans le secteur du commerce de détail d'habillement, le taux d'utilisation des stages et contrats aidés (données PBS pour 2007) apparaît encore plus faible que celui de la grande distribution : 0,2 %.

L'allègement du coût du travail

Le commerce a fortement bénéficié des politiques d'allègement du coût du travail sur les bas salaires. Depuis près de 20 ans, la France s'est engagée dans un programme de maîtrise du coût du travail au niveau des bas salaires pour lutter contre le chômage des travailleurs les moins qualifiés. Des mesures générales ont été mises en place visant à développer les créations d'emplois (peu qualifiés) en baissant le coût du travail. A partir de 1993, sont instaurés des allègements dégressifs de cotisations patronales sur les bas salaires : ils sont maximum au Smic et s'annulent au-delà d'un multiplicateur du Smic (aujourd'hui 1,6 Smic).

En raison de leur contenu en emplois peu qualifiés et d'une forte proportion de bas salaires, les secteurs du tertiaire ont bénéficié d'une baisse du coût du travail particulièrement prononcée par rapport à l'industrie. En 1997, 64% des salariés du tertiaire ont ouvert droit à allègements de cotisations sociales. Les salaires sont en effet plus resserrés dans ce secteur que dans d'autres et le temps partiel y a un poids important. Alors que l'industrie représente 37% de la masse salariale, ce secteur a bénéficié de 27% des allègements de charges. Les allègements sont élevés dans le commerce de détail, les hôtels et restaurants et les services opérationnels, hors intérim. Ces allègements se sont traduits par un abaissement du coût horaire du travail de 2,5% dans le commerce et 4,5% dans le commerce de détail (Jamet, Lerais 2004⁴⁹)

6.3.2°) Le secteur des hôtels, cafés et restaurants

Pour ce cadrage sectoriel, nous avons utilisé les Portraits statistiques de branche du Céreq (2010) ainsi que d'autres données concernant son activité, notamment les publications du pôle tourisme de l'Insee. Ces données s'arrêtent en 2007-2008 et ne rendent donc pas compte de la crise qui a touché le secteur en 2008 et 2009, avant une reprise à partir de 2010. Pour présenter les conditions de travail et d'emploi du secteur, nous nous sommes appuyés sur les publications relativement nombreuses sur le sujet. Les Portraits statistiques de branche ont permis d'avancer des données chiffrées tandis que les recherches qualitatives sur l'emploi dans l'hôtellerie-restauration (Guégnard, coord. 2004) et sur les bas salaires dans le secteur (Guégnard, Mériot 2009, 2010) ont été particulièrement utiles pour les interpréter. Concernant les régulations syndicales, nous nous sommes appuyés sur des publications récentes sur la question et sur une analyse de la Convention collective nationale des hôtels, cafés restaurants (HCR). Pour ce qui est des aides publiques au secteur, nous nous sommes appuyés sur une étude récente portant sur les effets de ces aides (Mikol, Ponceau 2009).

⁴⁸ Selon les derniers résultats publiés par la DARES (<http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-de-76/statistiques-78/politique-de-l-emploi-et-formation-84/politiques-d-emploi-et-438/a-le-contrat-unique-d-insertion-13130.html>) pour le premier trimestre 2010, le commerce serait toujours en tête des consommateurs d'emplois aidés. Il concernerait 22,7 % des effectifs en CUI-CIE (et 22,2 % des flux d'embauches sur de tels supports).

⁴⁹ In Cahuc et Debonneuil (2004), *Productivité et emploi dans le tertiaire*, Rapport pour le Conseil d'Analyse Economique et Sociale, La documentation française.

2.1. L'activité des hôtels, cafés et restaurants

Le secteur des hôtels, cafés et restaurants (HCR code Naf 55) regroupe diverses activités : l'hôtellerie-restauration traditionnelle (551, 553A, 554, 555D), la restauration rapide (553B) et la restauration collective (555A-C). Il s'agit d'un secteur à l'activité fortement segmentée, où se côtoient des entreprises de tailles variées, allant de la petite entreprise familiale sans salarié au groupe de dimension nationale voire internationale. L'activité est surtout le fait de petites et de très petites entreprises à caractère artisanal (comme dans les autres secteurs) : 99,6% ont moins de 50 salariés et 0,1% en comptent 250 et plus. Mais l'essentiel de l'effectif du secteur est dans les petites entreprises : 72% des salariés travaillent dans les entreprises de moins de 50 salariés, 21% dans les 250 et plus, contre respectivement 44% et 37% dans les autres secteurs (Céreq, 2010). De même les petites entreprises représentent l'essentiel du chiffre d'affaire (72% dans les entreprises de moins de 50 salariés contre 21% dans les entreprises de 250 salariés et plus, contre 42% et 39% respectivement dans les autres secteurs). Les entreprises familiales y occupent une place très importante : 40% des établissements n'emploient aucun salarié, pour l'essentiel des entreprises familiales dirigées par des couples (Fafih, 2009). Ces petites entreprises ont une activité relativement dynamique mais aussi particulièrement vulnérable car soumise aux aléas : le taux annuel de création d'entreprise a été de 12% en 2005-2007 (un taux comparable à celui des autres secteurs), mais le taux de survie à 5 ans des entreprises créées en 1999 est faible, de 48% contre 56% pour l'ensemble des secteurs. Le secteur est en réalité marqué par un mouvement de concentration de long terme qui tend à accroître la part des groupes dans le secteur depuis les années 1980. Les petites entreprises familiales indépendantes y côtoient donc de plus en plus des établissements affiliés à des chaînes de dimension régionale, nationale ou internationale, très concentrées dans les agglomérations (Maille 2002, Denizet 2005). Les établissements du secteur sont caractérisés par une forte concentration régionale dans les zones touristiques et urbaines qui attirent tant les touristes que la clientèle d'affaires: la région Ile de France, mais aussi la région Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur concentrent une large part de cette activité en France.

L'activité des hôtels cafés et restaurants reste globalement dynamique et particulièrement créatrice d'emploi sur le long terme, bien qu'elle ait été affectée par la crise en 2009, année durant laquelle la fréquentation des hôtels notamment, a diminué, avant de reprendre en 2010 (Pallez, 2010, Francastel et Pallez, 2011). Son activité est par ailleurs marquée par une forte saisonnalité, qui affecte davantage les petits établissements que les grands dont la stratégie consiste à lisser l'activité sur l'année en combinant l'accueil d'une clientèle de touristes à une clientèle d'affaires, en particulier dans l'hôtellerie (Maille 2002, Denizet 2005).

2.2. Les spécificités du secteur en matière d'emploi et de rémunérations

En 2007, le secteur des hôtels, cafés et restaurants employait 892.000 salariés, dont 605.000 dans l'hôtellerie-restauration traditionnelle (Molinari, 2010). Il s'agit d'un secteur particulièrement dynamique en matière d'emploi, puisque ses effectifs salariés ont augmenté de 47% entre 1994 et 2007 (contre une croissance de 38% dans l'ensemble des activités tertiaires et de 22% dans l'ensemble de l'économie) même si le secteur a été touché en 2008-2009 par la crise.

Le secteur est connu pour être « *très spécifique en termes d'emploi et de rémunérations* » (Beauvois, 2003). Sa main d'œuvre est caractérisée par sa relative féminisation, et surtout par sa jeunesse et son faible niveau de qualification comparativement à l'ensemble des secteurs. La part des cadres y est faible tandis que celle des non-salariés est relativement importante. La part des emplois atypiques (temps partiels, emplois saisonniers ou CDD) est importante tandis que les conditions de travail sont associées à certaines formes de pénibilité et à la fréquence des horaires atypiques. Les rémunérations y sont plus faibles que dans les autres secteurs, notamment en raison de l'importance de l'emploi peu ou non qualifié, du temps partiel et des autres formes particulières d'emploi. Les conditions de travail, d'emploi et de rémunération sont proches de celles que l'on observe dans le commerce de détail et dans les services à la personne. Elles constituent un cocktail désavantageux qui explique le fort taux de *turnover* du secteur et ses difficultés récurrentes de recrutement.

Une main d'œuvre jeune, plutôt féminisée et faiblement qualifiée

Dans le secteur des hôtels, cafés et restaurants, la part des non-salariés est élevée mais en baisse : si les artisans, commerçants et chefs d'entreprise représentaient 30% de l'emploi en 1994-1996, ils n'en

représentent plus que 21% en 2006-2008 (contre 11% dans l'ensemble de l'économie). Le taux d'encadrement est particulièrement faible : le secteur compte moins de 5% de cadres et professions libérales et moins de 12% de professions intermédiaires (contre respectivement 15% et 21% dans l'ensemble des secteurs). En 2006-2008, la part des employés est particulièrement élevée, tandis que celle des ouvriers est nettement moindre : 47% des salariés du secteur sont employés (contre 27% dans l'ensemble des secteurs), 15% sont ouvriers qualifiés et 1% ouvriers non qualifiés (contre 18% et 10% dans l'ensemble des secteurs). Les familles professionnelles les plus représentées sont les employés et agents de maîtrise (37%), les cuisiniers (25%) et les patrons et cadres (23%). Les dirigeants d'entreprises représentent seulement 1% de l'emploi (Céreq, 2010).

La main d'œuvre est plutôt féminisée (les femmes représentent 49% des emplois du secteur contre 43% en moyenne en 2006-2008) et surtout particulièrement jeune. Les jeunes de moins de 25 ans y comptent pour 18% des emplois (contre 9% dans l'ensemble des secteurs) et ceux de 25 à moins de 30 ans y comptent pour un peu plus de 13% des emplois (contre un peu moins de 12% pour l'ensemble des secteurs). La part des non diplômés est aussi particulièrement élevée dans ce secteur où ils représentent 36% des emplois (contre 27% dans l'ensemble des secteurs). Les diplômés sont surtout de niveau CAP, BEP ou équivalent (30% des emplois contre 28% dans l'ensemble des secteurs). Les diplômés de niveau bac + 2 (8% de l'emploi) et bac + 3 et plus (6%) sont en revanche moins représentés que dans les autres secteurs (près de 14% pour chacun de ces niveaux de formation).

A la faveur de la croissance de l'emploi dans ce secteur, les immigrés y sont de plus en plus représentés, tout comme dans les secteurs du nettoyage ou des services à la personne (Insee, 2005). Ils y occupent à la fois des emplois de chefs d'entreprise et les emplois les moins qualifiés – femmes de chambres par exemple dans le secteur de l'hôtellerie-restauration (Guégnard, Mériot 2009).

Fréquence des temps partiels et autres emplois atypiques

Les conditions d'emploi dans le secteur des hôtels, cafés et restaurants, sont marquées par l'importance des formes particulières d'emploi, et plus particulièrement des temps partiels, des CDD et des emplois saisonniers, ainsi que des emplois aidés.

Le portrait statistique du secteur brossé par le Céreq (2010) révèle l'importance de l'emploi à temps partiel. Cette forme d'emploi y est particulièrement développée et représente désormais le tiers des emplois du secteur (32% en 2006-2008) contre le quart au milieu des années 1990 (26% en 1994-1996). Cette proportion est nettement supérieure à celle observée dans l'ensemble des secteurs (19% en 2006-2008). Toutefois, les temps partiels sont rarement de très courte durée dans le secteur des hôtels, cafés et restaurants : les temps partiels très courts de moins de 15 heures hebdomadaires n'y sont pas plus fréquents que dans les autres (un peu moins de 3% partout en 2006-2008) et ce sont donc les temps partiels compris entre 15 et 29 heures qui sont les plus fréquents (22% contre 9% dans l'ensemble des secteurs).

Les CDD sont également une forme d'emploi plus fréquente dans le secteur des hôtels, cafés et restaurants que dans les autres secteurs (13% en 2006-2008 contre 7% dans les autres secteurs). Le secteur est aussi particulièrement utilisateur de dispositifs d'emploi. Il s'agit surtout de contrats d'apprentissage, la part de l'apprentissage y était de près de 4% de l'effectif en 2007 contre 2% dans l'ensemble des secteurs. Les stages et contrats aidés y sont quant à eux un peu moins utilisés (moins de 1% de l'effectif) que dans les autres secteurs (un peu plus de 1% de l'effectif). En revanche, le taux de recours à l'intérim, s'il a augmenté, reste très inférieur à ce qu'il est dans l'ensemble des secteurs (un peu moins de 1% en 2005-2007 contre près de 4% dans les autres secteurs).

La fréquence des CDD n'est pas sans rapport avec la saisonnalité des activités, notamment dans la restauration traditionnelle et dans l'hôtellerie, où la saison d'été (du 1^{er} avril au 30 septembre) requiert trois fois plus d'emplois que la saison d'hiver (du 1^{er} décembre au 31 mars). Les emplois saisonniers ne correspondent pas à un statut mais Fournier (2010) en donne une estimation à partir des postes dits « annexes » (ceux dont la rémunération annuelle nette est inférieure à 3 Smic mensuels, ou dont la durée d'emploi ne dépasse pas 30 jours et 120 heures, et 1,5 heures par jour) en les repérant par leurs dates de début et de fin, comprises dans les limites d'une saison. Elle montre tout d'abord l'importance des postes annexes : ceux-ci représentaient en 2007 près du tiers (31%) des emplois du secteur. Quant aux emplois saisonniers, sur les 1 611 600 postes rémunérés du secteur (dans le champ couvert par l'enquête), ils

représentaient 101 400 postes pour la saison d'hiver 2006-2007 et 301 200 postes pour la saison d'été 2007. Ces postes sont surtout concentrés dans la restauration traditionnelle, mais sont également fréquents dans l'hôtellerie. En France en été 2007, les saisonniers représentaient 19% de l'ensemble des postes rémunérés du secteur, avec de fortes variations régionales et un taux plus élevé dans les régions les plus touristiques (32% en Languedoc-Roussillon). L'importance de l'emploi saisonnier dans le secteur contribue à la précarité de l'emploi des travailleurs concernés : ces emplois saisonniers sont en effet plus souvent que les autres des emplois à temps partiel et d'une durée de quelques semaines seulement.

Les salariés du secteur occupant les emplois atypiques sont surtout les jeunes. Dans le cadre de leur premier emploi, ils sont particulièrement concernés par ces emplois : en 2007, 43% des jeunes occupant leur premier emploi dans l'hôtellerie-restauration étaient à temps partiel (35% travaillaient à mi-temps ou plus et 8% en dessous du mi-temps), 40% étaient en CDD ou saisonniers, tandis que 5% étaient en stage ou en emploi aidé et 4% en intérim. Les femmes quant à elles sont surtout concernées par les temps partiels: en 2006-2008, 43% d'entre elles étaient à temps partiel contre 20% des hommes. Toutefois, la différence entre le secteur HCR et les autres est plus marquée pour les hommes que pour les femmes, puisque 34% des femmes sont à temps partiel dans l'ensemble des secteurs, contre seulement 7% des hommes. Comme dans l'ensemble des secteurs de l'économie, les femmes sont davantage que les hommes concernées par les CDD (14% contre 11%) selon le portrait statistique de branche du Céreq (2010). En revanche les postes saisonniers concernent davantage les hommes que les femmes (Fournier, 2010).

Horaires décalés, pénibilité et risques psychosociaux

Les conditions de travail des salariés des hôtels, cafés et restaurants apparaissent particulièrement difficiles, combinant les horaires décalés, des formes de pénibilité physique et des risques psychosociaux. Dans leur exploitation de l'enquête Conditions de travail 2005, Bué et Coutrot (2009) classent les employés de l'hôtellerie-restauration dans la catégorie de ceux dont les horaires sont habituellement décalés (comme ceux du commerce ou d'autres en contact avec le public) et associés à des formes de pénibilité spécifiques. La plupart des salariés de cette catégorie travaillent régulièrement le samedi, et souvent le dimanche ou la nuit, avec une combinaison fréquente des formes d'horaires décalés (travail le samedi, le dimanche et la nuit). D'autres contraintes d'emploi du temps s'ajoutent souvent à ces horaires décalés, comme les semaines irrégulières de travail (changements d'horaires d'une semaine sur l'autre), l'absence de repos hebdomadaire de 48 heures, l'impossibilité de négocier les horaires imposés par l'employeur. Ces salariés sont aussi plus que les autres exposés aux horaires alternants, aux longues journées (plus de 11 heures) de travail, ainsi qu'aux coupures de plus de trois heures en milieu de journée. Par ailleurs, ces salariés travaillant en horaires décalés sont davantage que les autres exposés à des formes de pénibilités physiques, trois ou plus parmi les suivantes : « *rester longtemps debout, rester longtemps dans une posture pénible ou fatigante à la longue, effectuer des déplacements à pied, longs ou fréquents, porter ou déplacer des charges lourdes, effectuer des mouvements douloureux ou fatigants, subir des secousses ou vibrations, ne pas pouvoir entendre quelqu'un placé à deux ou trois mètres* » (Bué et Coutrot, 2009, p. 3). Enfin, ces salariés cumulent leurs contraintes d'emploi du temps et leurs formes de pénibilité physique avec des contraintes organisationnelles qui contribuent à générer du stress et à accentuer la pénibilité de leur emploi : un rythme de travail qui oblige à toujours se dépêcher, un manque d'autonomie et de moyens pour accomplir les tâches prescrites, un faible soutien de – voire des tensions avec – la hiérarchie, des risques de blessure ou d'accident ainsi que des risques d'agressions verbales ou physiques.

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2008) détaille les risques professionnels auxquels sont exposés les salariés du secteur. Parmi les principaux facteurs de risques physiques, elle évoque notamment la station debout, des positions statiques, le soulèvement et le transport de charges lourdes, des mouvements répétitifs, une exposition à un bruit excessif, à des écarts de température, à des coupures et des brûlures, à des dérapages ou des chutes, à des substances dangereuses (notamment les produits de nettoyage). Quant aux risques psychosociaux, ils tiennent aux horaires décalés et irréguliers ainsi qu'aux longues journées de travail, aux difficultés à concilier vie professionnelle et vie personnelle, à la charge et au rythme de travail, au travail sous pression. Ils sont également liés à la faible autonomie des salariés, à la monotonie du travail, laissant peu de place à l'initiative, mais aussi aux contacts fréquents avec les clients, qui peuvent être source de stress, voire de harcèlement ou de violence. Enfin, les exigences de formation ou d'expérience étant faibles, les salariés ne sont pas toujours bien formés à leur travail et aux risques qu'il comporte.

Bosse et Guégnard (2004a), à partir d'entretiens menés auprès de salariés de grands groupes de l'hôtellerie-restauration, montrent que ceux-ci apprécient la dimension relationnelle et la polyvalence de leur métier, la facilité d'accéder à un emploi dans ce secteur, mais aussi le fait de travailler dans un grand groupe, plus respectueux du droit du travail et soucieux des conditions de travail et d'emploi que les petits établissements de l'hôtellerie-restauration traditionnelle. Toutefois, les auteurs mettent en évidence les conditions de travail difficiles, du fait des contraintes horaires (longues journées, coupures, horaires variables), des postures pénibles (être toujours debout) et du stress. Leur enquête révèle aussi que les contraintes horaires rendent difficile la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle et familiale des salariés. Les trajets domicile travail posent souvent problème : dans la mesure où trouver un logement proche du lieu de travail est souvent difficile, et pour ceux qui prennent les transports en commun, il faut trouver une autre solution la nuit et/ou le week-end. Les horaires décalés imposent aussi le renoncement à des activités extra-professionnelles, de sport ou de loisir et sont difficilement compatibles dans la durée avec la vie familiale. Compte tenu de la disponibilité exigée par le secteur, nombreux/ses sont les salarié/es qui mettent entre parenthèse leur vie familiale pendant quelques années ou finissent par renoncer à y faire carrière en réduisant leur temps de travail ou en quittant le secteur. Compte tenu du caractère sexué des rôles sociaux, ces arbitrages pèsent plus particulièrement sur les femmes, traditionnellement en charge de la majeure partie des tâches parentales et domestiques, et sur les salariés parents de jeunes enfants.

Bas salaires et carrières ralenties: le plancher collant des hôtels, cafés, restaurants

Les salariés des hôtels, cafés et restaurants sont confrontés à un phénomène de « plancher collant » : très souvent jeunes et peu ou pas qualifiés au moment de l'embauche, ils peinent à décoller des emplois non qualifiés, à faire carrière en obtenant des promotions et des hausses de salaires, et restent bloqués au bas de la pyramide hiérarchique et salariale (Monchatre, Testenoire 2004, Monchatre 2010).

Le portrait statistique de la branche des hôtels, cafés et restaurants dressé par le Céreq (2010) donne une idée de la faiblesse des salaires dans ce secteur pour les salariés à temps complet. Le salaire brut annuel moyen par année travail des salariés à temps complet est de 22 561 €, nettement plus faible que dans l'ensemble des secteurs (31 218 €). Comparativement aux autres secteurs, celui de l'hôtellerie-restauration ne rémunère pas bien les non diplômés et reconnaît mal les diplômes, surtout les plus élevés. Ainsi, le salaire net mensuel médian des jeunes sans diplôme (niveau VI) du secteur HCR est-il inférieur de 84 euros à celui de l'ensemble des secteurs (1 100 euros contre 1 184). Pour les jeunes ayant l'équivalent du CAP-BEP (niveau V), du Baccalauréat (niveau IV) ou d'un Bac + 2 (niveau III) les écarts entre l'hôtellerie-restauration vont de 21 euros (niveau V) à 48 euros (niveau III) en faveur des autres secteurs. L'écart est maximal pour les diplômés de niveau Bac + 3 et plus (niveaux I et II), dont le salaire net mensuel médian est inférieur de 324 euros à celui des jeunes de diplôme équivalent dans l'ensemble des secteurs. Notons que le portrait du Céreq ne prend en compte que les salariés à temps complet, en tenant compte des temps partiels, plus fréquents dans le secteur HCR que dans les autres, les écarts de salaires moyens sont plus importants encore. Ces bas salaires, reflètent des conditions d'emploi du secteur (importance des emplois saisonniers et des CDD, temps partiels, carrières ralenties), prennent peu en compte la pénibilité du travail et constituent fréquemment un motif d'insatisfaction pour les salariés.

Bosse et Guégnard (2004a, p. 18) montrent, à partir de leurs entretiens de salariés de grands groupes de l'hôtellerie-restauration, que « *la rémunération est l'un des premiers motifs de désengagement* » dans ce secteur, y compris dans les grands groupes. Les salariés interrogés se plaignent d'une progression à l'ancienneté pratiquement inexistante, de l'absence de reconnaissance des compétences, de la fidélité à l'entreprise, mais aussi et surtout de l'absence de compensation salariale des diverses formes de pénibilité du travail. Quant aux perspectives de carrière, les entretiens montrent que si les jeunes diplômés de formations hôtelières ont tendance à privilégier les chaînes dans l'espoir d'y faire carrière, les salariés plus anciens soulignent les difficultés à évoluer professionnellement, notamment parce que dans les grands groupes les promotions impliquent une mobilité géographique. Par ailleurs, le secteur se caractérise par des politiques de formation peu soutenues. Comme le montrent les données du Céreq (2010), les entreprises du secteur sont moins formatrices que les autres. En 2005-2007, leurs dépenses de formation représentent moins de 1,8% de leur masse salariale contre 2,5% dans l'ensemble des secteurs ; et seuls 27% des salariés du secteur ont accès à la formation, contre 41% dans les autres secteurs.

Turnover et difficultés de recrutement

Les conditions d'emploi, de travail et de rémunération du secteur des hôtels, cafés et restaurants rendent les emplois de ce secteur peu attractifs. Si ces emplois sont ouverts aux jeunes, aux femmes et aux personnes peu ou pas diplômées, dont ils satisfont parfois le goût pour un poste polyvalent et au contact avec le client, ils correspondent à des formes d'emploi souvent atypiques (temps partiels, CDD, emplois saisonniers), à des conditions de travail difficiles (horaires atypiques, pénibilité), à des salaires relativement bas et à de faibles perspectives de carrière.

Ces caractéristiques des emplois peuvent contribuer à expliquer que ce secteur connaisse de manière structurelle un fort *turnover* en comparaison avec les autres secteurs. Ainsi, d'après le portrait statistique de la branche (Céreq, 2010), l'ancienneté moyenne des salariés dans l'entreprise est inférieure dans le secteur des hôtels, cafés et restaurants à ce qu'elle est dans l'ensemble des secteurs : seuls 23% des salariés y ont une ancienneté supérieure à 10 ans contre 39,5% dans l'ensemble. Le taux de rotation de la main d'œuvre y est très élevé et a fortement augmenté en dix ans dans les établissements privés de 10 salariés et plus. En 2006-2008, ce taux est de 117% contre 42% dans l'ensemble des secteurs. Il est nettement plus élevé dans les établissements de 10 à moins de 50 salariés (114%) que dans les grands établissements de 250 salariés et plus (81%). Pourtant, sur la période 2006-2008, la part des embauches sur CDI était plus élevée dans le secteur de l'hôtellerie-restauration que dans l'ensemble des secteurs, tandis que la part des embauches sur CDD et des départs en fin de CDD y était plus faible. C'est l'ampleur des départs par démission qui explique une part des écarts de taux de rotation entre les secteurs. En 2006-2008, la part des départs par démission était de 23% dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, contre 18% dans l'ensemble des secteurs.

Compte tenu de l'importance du taux de rotation de la main d'œuvre, ce secteur qui en dépit de la crise récente reste un secteur qui crée des emplois, connaît de manière structurelle des difficultés de recrutement, comme le confirment encore les indicateurs de la Dares (2011) mesurant les tensions sur le marché du travail. Dans un contexte de chômage élevé, ces difficultés peuvent apparaître surprenantes dans un secteur qui recrute pourtant des salariés non qualifiés. Elles traduisent tout d'abord les exigences fortes des employeurs lors des recrutements : il s'agit bien de recruter des salariés qui seront pour la plupart en contact avec le public et/ou devront pouvoir se conformer rapidement à des règles strictes par exemple en matière d'hygiène et de sécurité. Si les candidats non diplômés ont leurs chances, ils doivent néanmoins faire preuve de compétences pour leur emploi, des compétences souvent relationnelles et peu formalisées, que l'entreprise reconnaîtra peu par la suite. Les difficultés de recrutement du secteur traduisent par ailleurs les contraintes propres des emplois, souvent atypiques, exigeant des salariés une grande disponibilité à des horaires décalés ou flexibles, et les exposant à diverses formes de pénibilité. Elles révèlent donc les difficultés que peuvent éprouver les salariés à travailler dans ce secteur qui exige beaucoup d'eux et leur offre peu de contreparties.

2.3. Faiblesse des régulations syndicales, importance des régulations publiques

En ce qui concerne les régulations qui s'appliquent à l'emploi dans le secteur des hôtels, cafés et restaurants, on peut noter la faiblesse des régulations syndicales mais aussi l'importance des interventions publiques. Dans ce secteur, les salariés sont peu syndiqués et les syndicats peu implantés dans les établissements. Cela se traduit par des conventions collectives peu contraignantes pour les employeurs, et des règles qui ne sont pas toujours respectées, surtout dans les petits établissements. Ce secteur considéré comme un gisement d'emplois fait pourtant l'objet de toute l'attention des pouvoirs publics qui cherchent à y stimuler les créations d'emploi.

Faible syndicalisation et faible implantation syndicale

Le secteur des hôtels, cafés et restaurants, du fait des spécificités de sa main d'œuvre, se caractérise à la fois par un faible taux de syndicalisation des salariés et par une faible implantation syndicale dans les établissements. Comme il s'agit d'un secteur segmenté, marqué par l'importance des très petites entreprises et de l'artisanat, il existe toutefois un grand nombre de fédérations, de chaînes ou d'artisans, ainsi que d'associations professionnelles (voir encadré).

Organisations syndicales, patronales et associations professionnelles du secteur HCR

Parmi les organisations patronales, on peut citer les quatre principales, à savoir l'UMIH (Union des métiers et des industries de l'hôtellerie), la CPIH (Confédération des professionnels indépendants de l'hôtellerie), le Synhorcat (Syndicat national des hôteliers, restaurateurs, cafetiers et traiteurs), la Fagiht (Fédération autonome générale de l'industrie hôtelière touristique), mais aussi le GNC (Groupement national des chaînes), le SNRTC (Syndicat national de la restauration thématique et commerciale), le Snarr (Syndicat national de l'alimentation et de la restauration rapide). Les cinq principales fédérations de salariés du secteur sont la Fédération des services CFDT (Confédération française démocratique du travail), la fédération commerce distribution services CGT (Confédération générale du travail), le syndicat national hôtellerie-restauration CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens), le syndicat national de l'encadrement hôtellerie et restauration CFE-CGC (Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres), et la FGTA-FO (Fédération générale des travailleurs de l'agriculture, de l'alimentation, des tabacs et des services annexes – Force ouvrière). Enfin, parmi les associations, on dénombre notamment des associations de cuisiniers, de pâtisseries, de maîtres d'hôtels, de barmen ou de sommeliers.

Les données disponibles sur le taux de syndicalisation et l'implantation syndicale agrègent les secteurs des hôtels, cafés et restaurants et les services aux particuliers. Elles montrent que les l'adhésion des salariés à un syndicat est faible (4,6%) dans ces secteurs où les petits établissements sont particulièrement nombreux et où la main d'œuvre est jeune, peu qualifiée, féminisée et exposée à de multiples formes d'emploi atypiques (Wolff, 2008). Si les taux de syndicalisation restent plus élevés que dans le secteur du commerce (2,8%) ou du BTP (2,2%), et proches de ceux des services aux entreprises (4,2%), le taux de présence syndicale y est en revanche nettement plus faible : seuls 11,8% des salariés du secteur des hôtels, cafés et restaurants signalent la présence d'un syndicat sur leur lieu de travail (contre 17,5% dans le BTP, 20,4% dans le commerce, 24,5% dans les services aux entreprises), ce que peut expliquer la prédominance des petits établissements indépendants dans ce secteur. Le cumul de la faible adhésion syndicale des salariés et du faible taux de présence syndicale dans les établissements laisse penser que la masse des salariés du secteur (ceux des petits établissements notamment) est soumise aux relations de gré à gré avec l'employeur, sans possibilité de médiation syndicale.

Une convention collective particulière et des règles du travail souvent contournées

Les négociations professionnelles au niveau sectoriel sont difficiles et houleuses du fait du poids des employeurs et du lobbying qu'ils exercent auprès des pouvoirs publics (Guégnard, Mériot 2009). Le secteur se caractérise par une tradition de dérogations multiples au code du travail : le secteur a pu conserver les 39 heures après l'adoption des 35 heures (mais était à 53 heures avant 1997 et à 43 heures avant 2002), il a pu garder jusqu'en 2004 un Smic « hôtelier » inférieur au Smic compte tenu des déductions pour avantage en nature (nourriture, logement), et conserve encore des contrats de travail particuliers, comme les contrats d'extra ou de saisonniers.

Un examen de la convention collective nationale des hôtels, cafés restaurants (HCR) du 30 avril 1997 étendue par arrêté du 3 décembre 1997 permet de mieux saisir certaines singularités conventionnelles du secteur, comme les contrats d'usage d'« extra » et de « saisonniers » ou le Smic « hôtelier ». Notons toutefois que cette convention ne s'applique ni à la restauration rapide⁵⁰, ni à la restauration collective⁵¹.

L'article 14 de cette convention concernant les contrats à durée déterminée définit les contrats d'extra et saisonniers. Il prévoit que « *l'emploi d'extra qui, par nature, est temporaire est régi par les dispositions légales en vigueur. Un extra est engagé pour la durée nécessaire à la réalisation de la mission. Il peut être appelé à être occupé dans un établissement quelques heures, une journée entière ou plusieurs journées consécutives (...)* ». Le salaire de l'extra doit correspondre à celui d'un salarié en CDI de la même catégorie et est majoré en fin de contrat d'une indemnité de congé payé de 10% de la rémunération brute perçue. Pour chaque vacation effectuée, un contrat doit être signé mais dans le cas où plusieurs contrats seraient signés dans un même mois civil, l'employeur peut établir un unique bulletin de paye récapitulatif. Il existe une limite de durée des contrats qui expose l'employeur à une requalification : « *Un extra qui se verrait confier par le même établissement des missions pendant plus de 60 jours dans un trimestre civil pourra demander la requalification de son contrat en contrat à durée*

⁵⁰ Celle-ci relève de la convention collective nationale de la restauration rapide du 18 mars 1988.

⁵¹ Convention collective nationale du personnel des entreprises de restauration de collectivités du 20 juin 1983.

indéterminée ». Concernant les contrats saisonniers, le même article indique qu'un « *travailleur saisonnier est un salarié employé conformément aux dispositions légales en vigueur (...) dans les établissements permanents ou saisonniers pour des 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* ». Ces contrats, qui peuvent être conclus pour un mois (durée minimale) et pour une période correspondant à toute la saison, « *peuvent comporter une clause de reconduction pour la saison suivante* ».

Concernant les salaires, ce qu'il est convenu d'appeler le Smic « hôtelier » des hôtels, cafés et restaurants correspondait jusqu'en 2004 au Smic diminué d'une part des avantages en nature, sous forme de nourriture ou d'hébergement, auxquels ont droit les salariés du secteur. Il s'agissait donc d'un salaire inférieur au Smic du point de vue du revenu monétaire qu'il procurait, mais réputé (au moins) équivalent en termes de niveau de vie assuré du fait de ces avantages. Aujourd'hui, les conditions sont plus favorables. D'une part, le minimum conventionnel est un peu supérieur au Smic (9,10 € à l'échelon 1 du niveau I selon l'avenant « Salaires » n° 13 du 12 janvier 2011, contre 9,00 € pour le Smic à cette date). D'autre part, depuis le 1er janvier 2005 (en vertu de l'avenant n° 1 du 13 juillet 2004), les déductions nourritures ont été supprimées et les avantages en nature s'ajoutent donc au Smic hôtelier. Toutefois, la convention collective prévoit dans son article 35 que « *tout salarié prenant son repas sur place, à l'occasion du travail, dans un établissement préparant des denrées alimentaires, ne pourra se voir réclamer par l'employeur une contribution supérieure à l'évaluation de l'avantage en nature fixée par la réglementation en vigueur* ».

Les dispositions concernant le temps de travail sont précisées par l'avenant n° 2 du 5 février 2007 ; elles précisent les durées et horaires de travail ainsi que les temps de repos dans ce secteur marqué par les longues journées (voire semaines) de travail, par les horaires décalés et flexibles. La durée du travail hebdomadaire (article 3) est de 39 heures par semaine, durée qui comprend 4 heures supplémentaires (majorées de 10%). Le repos hebdomadaire est de deux jours, consécutifs ou non, mais qui peuvent être pris par demi-journée ou occasionnellement suspendus pour les travailleurs saisonniers. La durée maximale du travail est de 10 à 12 heures par jour (variable selon les catégories de personnel) et de 48 heures hebdomadaires. Les longues journées de travail et le travail de nuit donnent droit à un repos compensateur. Le contingent d'heures supplémentaires est de 360 heures par an pour les établissements permanents, ces heures donnent lieu à une majoration, mais cette dernière est plutôt inférieure aux taux réglementaires en vigueur (+ 10% pour les 4 premières heures, + 20% pour les 4 suivantes et + 50% au-delà). La modulation du temps de travail (article 19, annexe 1 à l'avenant n° 2), liée à un accord collectif, permet une variation de la durée hebdomadaire du travail (entre 0 et 48 heures) sur l'année dans la limite d'un plafond annuel de 1607 heures, et peut donner lieu à une réduction du contingent d'heures supplémentaires.

Un secteur cible des politiques publiques

Le secteur des hôtels, cafés et restaurants, secteur dont l'activité et l'emploi sont en croissance sur le long terme, est considéré par les pouvoirs publics comme un gisement d'emplois, notamment pour les travailleurs non qualifiés. Il fait depuis plusieurs années l'objet de mesures spécifiques, dont l'objectif affiché est de contribuer au développement des entreprises du secteur et à la création d'emplois.

Ainsi, la loi du 9 août 2004 a instauré une aide spécifique au secteur afin d'inciter les employeurs à abandonner le Smic hôtelier et à créer des emplois grâce à l'allègement du coût du travail. Cette loi accorde aux employeurs du secteur (sauf dans la restauration collective et les cantines et avec des différences selon les sous-secteurs) une aide forfaitaire à l'emploi pour les salariés percevant au minimum un salaire horaire égal au Smic hors avantages en nature. L'un des objectifs de cette aide était l'abandon du Smic hôtelier dont on a vu qu'en excluant les avantages en nature il était en termes monétaires inférieur au Smic : avec l'aide, le coût d'un salarié payé au Smic devenait moins élevé que celui d'un salarié au Smic hôtelier sans aide. Au-delà de l'abandon du Smic hôtelier, l'aide qui diminue le coût du travail visait à inciter les employeurs à recruter sur un segment de marché du travail non qualifié, où la demande de travail est réputée élastique à son coût. Enfin, l'aide était considérée comme pouvant avoir un effet modérateur sur les prix dans le secteur. Cette aide spécifique, au départ temporaire, a été reconduite jusqu'au 31 décembre 2007, pour être définitivement prorogée par la loi de finances pour 2008.

Le 17 mai 2006, un contrat de croissance en faveur de l'emploi et de la modernisation du secteur des hôtels, cafés et restaurants a été signé entre le ministère du tourisme et l'ensemble des organisations

professionnelles du secteur. Il se décline en six « volets opérationnels » visant à favoriser les créations d'emploi et le développement des entreprises du secteur : (1) l'amélioration (et la simplification) de l'aide de 2004 ; (2) des incitations à l'investissement et à l'obtention par les chefs d'entreprise d'un titre de « maître restaurateur » (3) la simplification pour les petites entreprises du recours aux extras et aux heures supplémentaires ; (4) des mécanismes de financement pour la rénovation des murs ; (5) la mise en place d'une « charte des droits des entreprises HCR » ; (6) la promotion des activités touristiques au moyen d'un « plan tourisme ». Ces différentes mesures sont entrées en application en 2007.

Ces aides qui visent à encourager l'activité et l'emploi du secteur ont toutefois des effets nuancés. Une évaluation des effets de l'aide spécifique au secteur HCR instaurée par la loi du 9 août 2004 (Mikol, Ponceau 2009) a montré un impact limité sur l'emploi. Par ailleurs, les établissements qui ont eu recours à cette aide ne sont pas ceux qui comptaient la plus forte proportion de salariés à très bas salaire (Smic hôtelier). Il s'agissait plutôt d'établissements de taille et d'ancienneté supérieure à la moyenne, employant moins de jeunes, recourant moins au temps partiel et au travail saisonnier et ayant connu une évolution plus favorable des heures travaillées que les autres. Les établissements éligibles qui n'ont pas eu recours à l'aide auraient renoncé en raison du caractère contraignant des formalités, ou bien pour conserver le Smic hôtelier, ou encore parce qu'ils recouraient au travail au noir. Pour les établissements qui y ont eu recours, l'aide semble avoir eu un impact positif sur le volume des heures travaillées, mais surtout dans les établissements de moins de 10 salariés, et sans qu'il soit possible d'établir la part des effets d'aubaine consistant à déclarer des heures auparavant dissimulées.

6.3.3°) Le nettoyage

Le portrait statistique du sous-secteur des activités de nettoyage (NAF 81.2) présente, une difficulté qui tient à la divergence, parfois importante, des données selon les sources mobilisées. Par ailleurs, les chiffres les plus récents concernent les années 2007 ou 2008, avant que la crise ne fasse ressentir ses effets ; or ceux-ci peuvent apparaître importants⁵².

3.1. Structuration du secteur

Originaire de la manutention, le secteur du nettoyage s'est peu à peu autonomisé à travers le nettoyage industriel jusqu'à devenir une branche professionnelle avec la conclusion de la première convention collective en 1981. L'activité de propreté dans le secteur tertiaire a ensuite pris le dessus à mesure des externalisations et de la tertiarisation de l'économie. Aujourd'hui, la tendance semble être à l'association d'activités de services multiples à celle principale de propreté.

Selon la base « portraits statistiques de branches » (PSB), le secteur⁵³ comprend en 2007 un peu plus de 11.000 établissements employeurs représentant près de 420.000 salariés (source : Unedic). La Fédération des entreprises de propreté (Fep), organisation patronale représentative du secteur, avance pour 2008 un chiffre de 20.000 entreprises et plus de 430.000 salariés (Fep, 2010).

Le secteur est économiquement dynamique avec une augmentation du chiffre d'affaire global qui est passé de 100 millions d'euros en 1995 à 227 millions d'euros en 2008 soit un taux de variation annuel moyen de 6,5%. Cette progression est concomitante à un quasi-doublement du nombre d'entreprises sur la même période (10.597 entreprises en 1995 et 20.039 en 2008). Cela pourrait traduire un fort éclatement du secteur (69% des entreprises ont moins de 10 salariés) mais les grosses entreprises concentrent en réalité l'emploi et le chiffre d'affaires du secteur : les entreprises de plus de 500 salariés représentent 1% des entreprises mais totalisent 49% des emplois et 43% du chiffre d'affaire du secteur. A l'inverse, 47% des entreprises sont des personnes physiques.

La dynamique de progression vaut également pour le nombre d'emplois salariés qui a davantage augmenté dans le nettoyage que dans la moyenne des secteurs (13,5% entre 2004 et 2008 contre moins de 11% dans l'ensemble des secteurs marchands non agricoles). On peut parler d'une dynamique de

⁵² Un responsable de secteur de l'établissement lorrain d'une grande entreprise nationale de nettoyage explique que le chiffre d'affaire a été réduit de plus de la moitié : « On était à 450.000 € de chiffre d'affaire, on est redescendu à 130.000 » et de 430 à 132 salariés.

⁵³ Par facilité d'expression nous parlerons de secteur pour ce qui n'est qu'un sous-secteur dans la classification NAF.

très long terme puisque celle-ci était déjà importante dans les années 1970 et 1980, même si cela correspond à une période de généralisation du salariat dans l'ensemble des secteurs (Gérard, 1990). Cette dynamique est le double produit de l'externalisation des activités de nettoyage (la Fep estime que le taux d'externalisation en 2006 est en France de 52%) et d'une croissance autonome.

Enfin, le secteur du nettoyage est un secteur fortement concurrentiel en raison d'un fonctionnement sur la base d'appels d'offre réguliers à partir de cahiers des charges (dont le volet financier reste déterminant). La durée moyenne des contrats est à la baisse sur longue période (Denis, 2008) : en 2008, la durée moyenne des contrats était de 50 mois dans le privé et de 37 mois dans le public.

3.2. Formation et qualification de la main d'œuvre

La catégorie socioprofessionnelle « ouvriers non qualifiés » représente près de 80% de la main-d'œuvre, et en termes de familles professionnelles, plus de 80% de cette main-d'œuvre est classée dans les agents d'entretiens selon les PSB et 90% selon la Fep (sous appellation d'agents de services). Les bas niveaux de formation y sont surreprésentés : 58% de niveaux VI dans le secteur contre 26% de moyenne tous secteurs confondus même si la tendance est à la baisse. Si l'on ajoute les niveaux V, en cumulé, les bas niveaux de formation représentent 83% des salariés en 2008. L'importance de l'illettrisme chez les salariés du secteur est également souvent soulignée : « *Dans trois entreprises sur dix, une partie des agents de propreté a des difficultés à s'exprimer en français – et dans quatre entreprises sur dix, une partie ne sait ni lire ni écrire* (Bipe, 2000, cité par Denis, 2008). Ce phénomène s'explique en partie par la présence importante de main d'œuvre étrangère dans les effectifs (27% en 2008 selon la Fep).

La structure de formation-qualification de la main d'œuvre s'explique par la très forte domination de l'activité de « propreté classique »⁵⁴ qui, en 2006, mobilise 83% des salariés en équivalent temps plein et représente entre les 2/3 et les 3/4 du chiffre d'affaire selon les modes de comptabilisation (Fep).

3.3. Rémunérations, conditions de travail et d'emploi

Les conditions de rémunérations, d'emploi et de travail sont particulièrement imbriquées dans le secteur du fait d'une caractéristique centrale : le rapport au temps de travail. La nature de l'activité se traduit par une fragmentation et un atypisme des horaires qui constitue en soi une forme de pénibilité du travail, ouvre la voie à un recours massif aux formes d'emplois atypiques, à commencer par les temps partiels, ce qui conditionne de manière centrale les montants mensuels de rémunération.

Des salaires faibles du fait de la structure des qualifications et du temps partiel massif

Le salaire brut annuel moyen en équivalent temps plein est particulièrement faible puisqu'en 2007, il est de 19 365 € contre 31 218 € tous secteurs confondus (PSB). Dans une branche où la négociation de branche est jugée relativement dynamique bien qu'éloignée des salariés compte tenu de la structuration syndicale et de l'isolement des travailleurs sur les chantiers (Denis, 2008), cette faiblesse des salaires s'explique tout d'abord par la structure de qualification du secteur. Les agents de services représentent, nous l'avons dit, 90% des effectifs, dont le salaire brut horaire va de 9,08€ (AS1) à 10,87€ (ATQS3)⁵⁵. Mais, selon les données 2007 de la Fep, plus de 86% des agents de services relèvent des qualifications AS (non qualifié) dont le taux horaire va de 9,08 à 9,34€, et parmi elles, 75% sont au premier échelon (AS1). Ce minimum conventionnel était supérieur de 3% au Smic horaire au moment de l'entrée en application de la grille de salaires au 1^{er} janvier 2010 (8,86€), mais l'écart a été réduit à 1% avec la revalorisation du Smic horaire à 9 euros au 1^{er} janvier 2011. A l'échelon le plus élevé (ATQS3), les agents de services peuvent espérer gagner 20% de plus que le Smic (au *pro rata* de leur temps de travail).

⁵⁴ Le nettoyage classique concerne les secteurs du tertiaire (nettoyage de bureaux, locaux administratifs, commerciaux et immeubles d'habitation), le nettoyage courant de l'industrie et sites de production et de la distribution, tandis que le nettoyage spécialisé concerne les secteurs de la santé, des transports en commun, de l'hôtellerie, de la restauration et du nucléaire, dans lesquels des normes d'hygiène et des techniques spécifiques sont à connaître.

⁵⁵ Les données sont celles de la convention collective nationale des entreprises de propreté dont relève l'essentiel des salariés du secteur. Notons toutefois que certains salariés peuvent relever de deux autres conventions collectives : la CC nationale de la manutention ferroviaire et la CC régionale du nettoyage et de la manutention sur les aéroports (Roissy et Orly).

Au-delà, la faiblesse des salaires mensuels dans le secteur est surtout le fait de la surreprésentation des temps partiels qui concernent, d'après l'enquête emploi citée par les PSB, près de la moitié des personnes en emploi du secteur (contre 19% tous secteurs confondus), y compris des temps très partiels puisque les personnes travaillant moins de 15 heures représentent 11,5% de la main d'œuvre en 2007 (2,6% tous secteurs). Bien qu'elles ne concernent qu'une partie des recrutements, notons que parmi les offres déposées à l'ANPE en 2008, 81,4% étaient à temps partiel (60,2% à moins de 20 heures et 26,6% de moins de 9 heures). Le taux de temps partiels selon la Fep est bien supérieur aux données des PSB puisque la fédération patronale annonce un taux de 74% de temps partiels, mais sur le seul personnel d'exploitation alors que les quotités de temps de travail sont plus élevées chez les cadres et agents de maîtrise, et en ne tenant pas compte du facteur multi-employeur qui pourrait expliquer cette différence importante mais que nous ne pouvons véritablement étayer, les données concernant le taux de multi-employeurs étant quasiment inexistantes. Les écrits sur le secteur évoquent souvent un « phénomène développé » (Aract IDF, 2007 ; Crocis-CCIP, 2008 ; Oref Midi-Pyrénées, 2002). La Fep elle-même, dans un document consacré à son programme de lutte contre les TMS note que « *le phénomène du multi-employeur, souvent mal connu et mal mesuré, est une donnée importante de l'emploi à temps partiel. Au sein du secteur de la propreté, un grand nombre de salariés sont dans une situation de multi-employeurs* » (Fep, 2011) mais sans plus de précision. Toutefois une enquête menée par l'AIMT35, centre de médecine du travail de la région rennaise et citée par Busson (2009) viendrait attester la forte proportion de salariés du secteur ayant plusieurs employeurs : cette étude fait état d'un taux de 21% de la population des agents de nettoyage qui auraient plusieurs employeurs. Si nous ne pouvons mesurer la représentativité de l'étude, elle laisse à penser que ce taux est malgré tout particulièrement élevé dans le secteur. Au-delà de la prégnance du temps partiel, l'existence de situations de multi-employeurs est renforcée par la garantie de continuité du contrat de travail en cas de changement de prestataire (« annexe VII »⁵⁶), si bien que le salarié est attaché au chantier⁵⁷ et non à l'entreprise, ce qui le protège d'une mobilité permanente au gré des changements de prestataires. Cela ne signifie pas pour autant que les employeurs ne s'arrangent pas en pratique avec les salariés pour contourner cette contrainte, d'autant que le syndicalisme est peu implanté et peine donc à contrôler l'application des conventions collectives (Denis, 2008).

Tout en donnant un éclairage réel sur la faiblesse des salaires, le facteur multi-employeur doit également nous amener à relativiser les données sur les salaires mensuels données par la Fep qui indiquent pour 2008 des salaires mensuels inférieurs à 900€ pour 73% des femmes et 47% des hommes, et un salaire mensuel moyen de 657€ pour les femmes et 1046€ pour les hommes. Cette différence selon le sexe s'explique en particulier par la surreprésentation des femmes dans les niveaux de classifications les moins élevés.

	Agents de services	Personnels administratifs	Chef d'équipe	Maitrise d'exploitation	Cadre
Part des femmes	77%	92%	50%	32%	21%

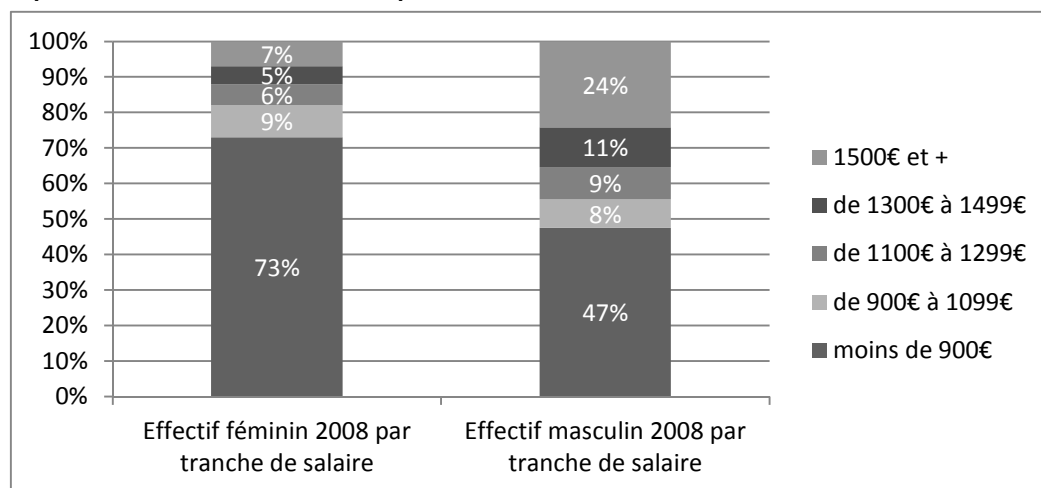
Source : FEP 2008

Plus généralement, les bas revenus sont extrêmement représentés dans le secteur :

⁵⁶ « L'annexe VII » est une disposition du 29 mars 1990 de la convention collective nationale des entreprises de propreté aujourd'hui intégré comme art. L.122.12 du Code du travail.

⁵⁷ En effet, « le nettoyage est une activité dont l'organisation du travail et de la production peuvent se définir à partir de la notion de chantier, qui correspond à la fois à l'espace concret de la mise en œuvre de la force de travail et au lieu où se réalise une prestation de service pour un client » (Gérard, 1990).

Répartition du salaire mensuel par sexe et tranche de salaire (source : FEP, AG2R)



Des conditions de travail marquées par le rapport contraignant au temps de travail

L'activité de nettoyage est une activité de main d'œuvre qui, malgré une certaine mécanisation, reste d'intensité capitalistique extrêmement faible. A cet égard, les coûts de main d'œuvre représentent entre 70 et 75% du prix des prestations. Dans un contexte concurrentiel particulièrement marqué par une concurrence par les prix, « *la renégociation à la baisse des contrats passés avec les entreprises de nettoyage se répercute automatiquement sur leurs salariés* » (Denis, 2008). A cet égard, « *le nettoyage apparait comme une activité où le rythme et l'intensité de travail sont au cœur des coûts de production (...) on note, dans la majorité, un resserrement de la gestion productive autour du chantier qui se traduit par une compression des coûts d'exploitation (essentiellement salariaux) avec en corollaire une augmentation de productivité du travail, par une maîtrise de plus en plus fine des temps d'exécution* » (Gérard, 1990).

Au-delà, le secteur est marqué par les horaires atypiques et le temps fragmenté. Comme l'indique Dominique Gérard (1990), « *la nature même des rapports économiques entre entreprise de nettoyage et entreprise cliente impose de fortes contraintes à l'organisation du travail et au temps de travail* ». Temps partiel et horaires décalés en sont le résultat direct. La proportion du nettoyage en journée, c'est-à-dire pendant les heures traditionnelles d'occupation des locaux, est de seulement 8%. De ce point de vue, d'après les constats des interventions menées par l'Aract Île-de-France (2007), pour les salariés, « *les raisons d'insatisfaction concernent en majorité l'organisation et le temps le travail : éloignement des chantiers ; non prise en compte des déplacements pour les temps partiels ; changements de planning ; conditions de travail souvent différentes pour les hommes et pour les femmes, les hommes bénéficiant plus souvent de temps plein que les femmes qui sont également plus souvent en horaires décalés ; enfin faibles perspectives d'évolution pour les « petits » temps partiel et ceux qui sont contraints à multiplier les employeurs...* ». Le rapport au temps constitue comme souvent dans les métiers de services, un élément majeur de la pénibilité du travail, accentué dans le cas du nettoyage par l'atypisme généralisé des horaires.

Des modalités contractuelles non révélatrices de la précarité des situations ?

La part des CDD (hors contrats spéciaux) est légèrement supérieure à la moyenne des secteurs (9,4% contre 7,4%). La Fep annonce pour sa part 15% de CDD, en incluant les contrats aidés (4,4% des embauches en 2008). Le recours à l'intérim y est plus faible (1,2% contre 3,7%). En revanche, la part des embauches sur CDD y est plus forte (79% contre 69%).

S'agissant spécifiquement du recours aux dispositifs des politiques publiques d'emploi, les contrats de travail signés par l'intermédiaire de Pôle emploi en 2008 (code Rome K2204 nettoyage de locaux) font état des données suivantes. Sur 54320 contrats signés, 2406 relèvent d'un contrat aidé (4,4%), proportion qui serait en baisse (la Fep fait état de 84,8% de contrats de travail « normaux » en 2006 et 94,9% en 2007).

De manière plus détaillées, la Fep fournit les données de Pôle emploi suivantes concernant les recrutements 2008 :

Ensemble des contrats signés	54320	100%
Contrats de travail « normaux »	51914	95,6%
Contrats aidés	2406	4,4%
Insertion par l'économie	919	1,7%
CIE	262	0,5%
CIRMA	270	0,5%
Contrats de professionnalisation	268	0,5%
Contrats d'apprentissage	213	0,4%
Autres contrats aidés	474	0,9%

FEP (2008)

Le taux de rotation de la main d'œuvre⁵⁸ du secteur est extrêmement élevé (112% sur 2006-2008). Cette caractéristique peut trouver pour partie son explication par la garantie de continuité du contrat de travail de l'« annexe VII » : « *les processus de d'acquisitions et de pertes de chantier sont en partie à l'origine d'intenses flux de main d'œuvre interentreprises* » (Gérard, 1990).

3.4. Caractéristiques sociodémographiques des salariés

Une main d'œuvre féminisée, avec des contraintes familiales

C'est un secteur particulièrement féminisé puisque la part des femmes dans les personnes en emploi du secteur est de 60% selon les PSB du Céreq et 68% selon la FEP⁵⁹, mais la fédération patronale indique que sur les seuls agents de service, la proportion monte à 77%. Le taux de famille monoparentales des agents de nettoyage est également particulièrement élevé puisque que Jean-Michel Denis (2008) relate un taux de 14% contre 9% en moyenne dans l'ensemble des ouvriers non-qualifiés. Par ailleurs, la pyramide des âges est relativement conforme à la moyenne des secteurs d'activité, avec une forte concentration sur les 30-50 ans (84% des effectifs). Enfin, comme nous l'avons déjà souligné, le secteur est particulièrement marqué par la proportion de salariés de nationalité étrangère qui s'élevait à plus de 27% en 2008 selon la FEP. Ces données suggèrent dans ce secteur marqué par les conditions d'emploi et les horaires atypiques, une main d'œuvre dont les contraintes familiales sont importantes.

6.3.4°) Le secteur du bâtiment et travaux publics

Communément, le « bâtiment » regroupe le gros œuvre, c'est-à-dire la construction de bâtiments et de maisons individuelles (la maçonnerie en général), et le second œuvre (plomberie, couverture, charpente, chauffage ou électricité par exemple). Sans être exhaustif, les « travaux publics » regroupent quant à eux les travaux d'aménagement des terres et des eaux, voirie, parc et jardins, la construction de lignes de transports d'électricité, les travaux d'infrastructure générale comme les voies ferrées ou encore les travaux en site maritime ou fluvial, la construction de chaussées, *etc.*

On use aussi (et notamment dans les travaux de l'Insee) de l'expression « secteur de la construction » ou plus court « la construction » plutôt que l'acronyme « BTP ». On distingue alors : la « construction de bâtiments » (*i. e.* promotion immobilière, construction de bâtiments résidentiels ou non) ; le « génie civil » (*i. e.* construction de routes, de voies ferrées, réseaux, lignes, *etc.*) ; et les « travaux de constructions spécialisés » (*i. e.* travaux d'installation électrique, plomberie, travaux de finition, démolition et préparation de sites, et autres...).

4.1. Acteurs et couverture conventionnelle

En termes de relations professionnelles, il faut compter avec les principaux acteurs suivants : du côté des organisations représentatives des employeurs, la Fédération française du bâtiment (FFB), la Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (Capeb), la Fédération nationale des travaux publics (FNTP) et la Fédération nationale des sociétés coopératives de production du bâtiment et des travaux publics. Du côté des organisations représentatives des salariés, la Fédération nationale

⁵⁸ $[(\text{Entrées} + \text{sorties}) / 2] / \text{effectif salariés} \times 100$.

⁵⁹ Rappelons que les femmes occupent 47,5% des emplois en France (données Insee 2009)

des salariés de la construction-bois-ameublement CGT (FNCS-CGT), la Fédération nationale construction et bois CFDT (FNCS-CFDT), la Fédération bâtiment- matériaux-travaux publics CFTC (Bati-Mat-TP-CFTC), la CFE-CGC BTP et enfin la Fédération générale FO (FGFO).

Il y a dans le BTP une forte activité conventionnelle à la fois nationale et infranationale. Outre une longue série d'accords nationaux notamment sur la formation et la durée du travail, les travailleurs du secteur de la construction disposent depuis les années 1950 d'une couverture conventionnelle nationale et infranationale construite non pas sur la base de fortes identités de métier – bien que ces dernières perdurent de nos jours – mais sur la base de grandes catégories sociales.

Au niveau national pour les ouvriers, un tournant s'opère en 1990, lorsque les acteurs du BTP procèdent à une refonte des grilles de classifications en abandonnant les anciennes grilles Parodi pour des grilles à critères classants ayant vocation pour leurs promoteurs à mieux valoriser les compétences et plus généralement à revaloriser la profession. L'enjeu est de taille car les minima salariaux de branche jouent un rôle important dans la détermination des salaires effectifs, d'autant plus que le BTP conserve un caractère de marché professionnel et hérite d'une longue tradition de négociation qui remonte aux négociations de « tarifs » du XIX^{ème} siècle. Comme on l'évoque ci-dessous, c'est dans les années 2000 que les ETAM (employés techniciens et agents de maîtrise) et les cadres vont disposer d'une nouvelle convention collective.

Les ouvriers relevaient au plan national de deux conventions collectives signées en 1954 : la CCN des ouvriers du bâtiment du 21 octobre et la CCN des ouvriers de travaux publics du 15 décembre. Elles sont toutes les deux annulées et remplacées au début des années 1990. Ils relèvent désormais de trois CCN étendues : la CCN des ouvriers employés par les entreprises du bâtiment non visées par le décret du 1^{er} mars 1962 (c'est-à-dire occupant jusqu'à 10 salariés) du 8 octobre 1990 (étendue par arrêté du 8 février 1991) ; la CCN des ouvriers employés par les entreprises du bâtiment visées par le décret du 1^{er} mars 1962 du 8 octobre 1990 (étendue par arrêté du 12 février 1991) ; et la CCN des ouvriers de travaux publics du 15 décembre 1992 (étendue par arrêté du 27 mai 1993).

Quant aux Etam, la CCN des employés, techniciens et agents de maîtrise du bâtiment du 29 mai 1958 et celle des Etam des travaux publics du 21 juillet 1965 sont annulées et respectivement remplacées par les CCN des employés, techniciens et agents de maîtrise du bâtiment et des travaux publics. Toutes les deux datées du 12 juillet 2006, elles couvrent la France à l'exclusion des Dom-Tom.

De même, c'est le 1^{er} juin 2004 que les nouvelles CCN des cadres des travaux publics et des cadres du bâtiment sont signées, venant ainsi se substituer à la CCN des cadres des travaux publics du 31 août 1955 et à la CCN des ingénieurs, assimilés et cadres du bâtiment du 23 juillet 1956. Les cadres relèvent aussi de la CCN concernant les appointements minima des ingénieurs et cadres du bâtiment et des travaux publics du 30 avril 1951 et au plan local, de la CCR des ingénieurs, assimilés et cadres du bâtiment de la région parisienne du 12 avril 1960.

À côté des trois CCN évoquées au sujet des ouvriers du bâtiment et des travaux publics, ils disposent de conventions collectives régionales ou départementales couvrant tout le territoire français⁶⁰. Malgré un dialogue social territorial très développé, l'activité conventionnelle dans les branches de plus de 5 000 salariés du BTP est à la baisse depuis 2005. On comptabilise par exemple moins d'avenants salariaux, et souvent les négociations n'aboutissent pas à un accord et se soldent par une recommandation patronale. Ceci dit, comme dans la métallurgie, plus de 80 % des branches du secteur du BTP dispose d'une grille conforme au Smic. En 2007, 2008 et 2009, de plus en plus de branches du secteur du BTP présentent des premiers niveaux de *minima* conformes au Smic. Cette amélioration a surtout bénéficié aux Etam du bâtiment suite à l'accord du 26 septembre 2007 relatif à la classification. Cet accord prévoyait que des accords régionaux devaient fixer avant le 31 janvier 2008 un premier niveau de *minima* égal ou supérieur à 1 300 euros. Pour les ouvriers du bâtiment par contre, la situation en 2008 n'a

⁶⁰ Par exemple : CC de la région Champagne-Ardenne du 14 juin 2006 concernant les ouvriers employés par les entreprises du bâtiment non visées par le décret du 1^{er} mars 1962 ; CC de la région Champagne-Ardenne du 14 juin 2006 concernant les ouvriers employés par les entreprises du bâtiment visées par le décret du 1^{er} mars 1962 ; CCR des ouvriers du bâtiment de la région parisienne du 28 juin 1993 (étendue par arrêté du 9 décembre 1993) ; CC départementale des ouvriers du bâtiment des départements de la Drôme et de l'Ardèche du 7 février 2007 ; CC départementale des ouvriers des travaux publics de la Savoie du 22 juin 2006 ; etc.

pas bougé par rapport à 2007 et plusieurs conventions collectives régionales conservent des grilles de *minima* démarrant en dessous du Smic. Ce qui n'est pas le cas pour les ouvriers et les Etam dans les travaux publics où les rémunérations annuelles garanties sont en général toutes conformes au Smic.

4.2. Entreprises, établissements et aperçu des tendances économiques

De la fin des années 1990 jusqu'à la crise, le BTP a largement été porté par le logement neuf et a connu chaque année une création nette d'emplois. Ainsi la production de la branche construction a progressé de 2,5 % en 2004, 4,1 % en 2005 et 3,9 % en 2006.

Dans le bâtiment, la production a même atteint des records avec plus de 830 000 logements mis en chantier en 2005-2006 (des maisons individuelles à 70 %). La production dans les travaux publics, généralement portée par les travaux routiers, a pu bénéficier de grands travaux comme le TGV-Est débuté en 2002 et la ligne ferroviaire à grande vitesse commencée en 2005 et tous les deux inaugurés en 2007.

En 2008, 2009 et 2010, le BTP a dû affronter un recul global de son activité (- 5,2 % en 2009). Le redécollage du logement neuf dans le bâtiment et la progression des marchés conclus dans les travaux publics courant 2011 suggèrent une reprise.

Selon les comptes de la construction de l'Insee, on peut estimer à près de 300 milliards d'euros la production de ce secteur à la fin des années 2000 (287,9 milliards d'euros en 2008 et 273,2 en 2009) pour un chiffre d'affaires d'environ la moitié (autour de 140 milliards d'euros). Exceptés les poids lourds que sont les groupes Vinci, Bouygues et Eiffage, le BTP se concentre sur de petites structures dans lesquelles l'artisanat prend une grande place. Le BTP est en effet caractérisé par la faible taille des établissements, plus de la moitié d'entre eux étant sans salarié et près de 40 % ayant 1 à 9 salariés (tableau 1). Par corps d'État dans le bâtiment, l'essentiel des établissements se concentre sur les travaux de maçonnerie puis d'installation électrique et enfin de peinture et vitrerie. Pour les travaux publics, les établissements spécialisés dans les travaux de terrassement sont de loin les plus nombreux.

Le BTP reste peu concerné par les délocalisations mais pour certains secteurs d'activité, il peut être en concurrence sur le territoire français avec des entreprises venant de pays limitrophes. Il est également connu pour pratiquer sur les chantiers des formes de sous-traitance en cascade.

Taille	Nombre	%
0 salarié	233 228	53,0
1 à 9 salariés	173 098	39,3
10 à 19 salariés	19 676	4,5
20 à 49 salariés	10 481	2,4
50 à 99 salariés	2 347	0,5
100 à 199 salariés	866	0,2
200 à 499 salariés	236	0,06
500 salariés et plus	48	0,01
Total	439 980	100

Source : INSEE

4.3. Emploi et conditions de travail

À la fin des années 2000, le secteur de la construction représente près d'1,8 million de travailleurs. On dénombre en 2009, 1 475 898 salariés. Malgré un reflux du fait de la crise – au 1^{er} décembre 2008, ils étaient 1 532 100 (1 204 900 dans le bâtiment et 327 200 dans les travaux publics) selon les estimations faites à partir des « déclarations annuelles de données sociales » –, les effectifs salariés progressent depuis plusieurs années sans toutefois que le nombre total de travailleurs atteignent son niveau de la fin des années 1970 (soit près de deux millions d'individus). Ainsi avant un ralentissement à partir de 2008,

l'emploi dans la construction a augmenté en moyenne entre 2004 et 2007 de 3,8 % chaque année alors que l'ensemble de l'emploi salarié marchand non agricole n'a quant à lui augmenté que de 1 % chaque année sur cette même période.

1979	1 969 100
1984	1 691 000
1989	1 697 700
1994	1 469 900
1999	1 405 100
2004	1 556 300
2009	1 787 400

Source : Insee
* personne physique travaillant sur le territoire français.

Source : DADS

Comparée à d'autres secteurs économiques, la proportion des cadres et des ETAM est, du fait du poids des artisans et des chefs d'entreprises (non-salariés), assez faible dans le BTP. C'est une des caractéristiques majeures de ce secteur, près de 70 % des effectifs salariés sont des ouvriers, moins de 20 % des ETAM et moins de 10 % des cadres. Il s'agit d'une population essentiellement masculine – autour de 90 % – mais l'emploi féminin progresse d'année en année. Depuis 2004, la tendance est aussi à une légère hausse des professions à plus forte qualification (cadres et professions intermédiaires).

	Répartition des salariés 2004	Répartition des salariés en 2008
Cadres	7,0	7,3
Professions intermédiaires	16,4	17,3
Employés	7,0	6,5
Ouvriers	69,7	68,8
Ensemble	100,0	100,0
Ensemble en milliers	1 309	1 483

Source : DADS

Le BTP a beaucoup embauché dans la dernière décennie ce qui, couplé aux dispositifs de cessation anticipée d'activité et aux départs en retraite en cas de carrières longues, a entraîné une déformation de la pyramide des âges au profit des plus jeunes. Le poids des moins de 25 ans a tendance à se renforcer au détriment de celui des 25-34 ans. Les moins de 25 ans (même hors apprentis) sont par ailleurs plus nombreux que les 55 ans et plus alors que dans l'industrie par exemple, ils sont deux fois moins nombreux que ces derniers. Ainsi l'âge moyen des salariés du BTP, qui était proche de 40 ans en 2000, est en 2010 proche de 38 ans. Les étrangers représentent selon les années un ouvrier sur six ou huit. Ils sont en général plus qualifiés que les ouvriers français sauf pour le cas des non-communautaires. Enfin, dans les travaux publics, la main-d'œuvre beaucoup moins nombreuse est plus âgée que dans le bâtiment, le taux d'encadrement y est plus fort et le niveau de concentration plus élevé. En moyenne, trois salariés sur cinq travaillent dans une entreprise de 50 salariés et plus alors que c'est le cas d'un salarié sur quatre dans le bâtiment.

Du fait de la forte proportion d'ouvriers, le BTP recourt massivement à l'intérim. Les intérimaires représentent entre 7 et 10 % des effectifs salariés de la construction (8,5 % en 2006, 7,1 % en 2009). Le temps partiel est peu utilisé et la proportion de salariés en contrat à durée déterminée est assez faible (autour de 5 % en 2010). Comme dans le secteur de l'hébergement, la restauration, des transports, la durée hebdomadaire collective moyenne est assez élevée puisqu'elle dépasse les 36 heures par semaine à la fin du premier trimestre 2011. Pour autant, les salariés pratiquent peu les heures supplémentaires et sont d'ailleurs peu encouragés à le faire si l'on s'en tient aux contraintes physiques qui caractérisent ce secteur.

Ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui la « pénibilité du travail » est en effet pour le cas du BTP connaissance commune : l'exposition aux intempéries pour les couvreurs et les ouvriers des travaux publics ; l'exposition aux bruits nocifs pour les menuisiers ; le port de charges lourdes pour les ouvriers du gros œuvre ; les gestes répétitifs pour les peintres ; les mauvaises postures et toutes les contraintes vertébrales et articulaires (notamment la position sur les genoux des plombiers) ; l'exposition fréquente aux produits cancérigènes (poussières de bois, silice cristalline, gaz d'échappement diesel, goudrons) ; etc.

4.4. Les rémunérations en tendance

Comme nous l'avons signalé, le BTP est un secteur qui dans les premiers niveaux de ses grilles de *minima* respecte en général le Smic.

Depuis la fin des années 1990, le salaire net annuel moyen pour un temps complet s'accroît de 0,7 % par an en euros constants. En 2008, le salaire net annuel moyen pour un salarié à temps en complet s'élève à 23 220 euros (et cf. tableau 4 pour 2004 et 2006). Depuis une décennie, il est en moyenne inférieur de 12 à 13 % à celui observé dans l'ensemble du secteur privé et semi-public. L'écart pour les hommes par rapport à l'ensemble privé/semi-public atteint même plus de 18 %. Il s'agit là d'un effet de structure relativement aux qualifications. En effet, dans le BTP, les ouvriers représentent près de trois salariés sur quatre et les cadres, un sur douze. Comparé à l'ensemble du secteur privé et semi-public, cela témoigne d'une présence massive des ouvriers, avec deux fois moins de cadres. Mais la faiblesse des salaires s'explique aussi par la pyramide des âges : une présence de plus en plus importante des jeunes de moins de 25 ans du fait d'embauches massives et un retrait des salariés les plus âgés du fait des conditions de travail très dures.

	Salaire en 2004			Salaire en 2006		
	Salaire net annuel moyen (euros courants)	Ecart par rapport à l'ensemble privé + semi-public (%)	Evolution annuelle moyenne 1998-2004 (% en euros constants)	Salaire net annuel moyen (euros courants)	Ecart par rapport à l'ensemble privé + semi-public (%)	Evolution annuelle moyenne 2001-2006 (% en euros constants)
Ensemble	19 240	- 13,3	0,7	20 250	- 12,9	0,6
Hommes	19 230	- 19,1	0,7	20 250	- 18,7	0,6
Femmes	19 260	0,6	0,5	20 290	0,4	0,9
Moins de 25 ans	13 480	- 3,9	1,2	14 360	- 2,2	0,9
De 25 à 34 ans	17 210	- 9,4	0,8	18 100	- 8,3	0,6
De 35 à 44 ans	19 780	- 14,0	1,0	21 040	- 12,6	0,9
De 45 à 54 ans	21 340	- 14,6	0,0	22 440	- 14,0	0,2
55 ans et plus	24 650	- 16,9	1,0	26 280	- 15,2	0,9
Cadres	41 440	- 5,1	0,7	44 680	- 3,3	0,5
Professions intermédiaires	23 620	4,9	0,1	25 140	6,6	0,4
Employés	16 480	5,8	0,4	17 430	6,7	0,6
Ouvriers	16 150	- 1,2	0,8	17 070	0,0	0,9

Source : PSB

La dispersion des salaires est appréciée par un rapport interdécile, soit entre le 9^e et le 1^e décile. La dispersion des salaires dans la construction, un rapport d'interdécile de 2,3 depuis une décennie, est plus faible que dans l'ensemble du secteur privé et semi-public où ce même rapport est en moyenne égale à 3. C'est essentiellement la prédominance des ouvriers dans ce secteur qui explique cette faible dispersion et la tendance récente à un resserrement.

Par ailleurs, le secteur du BTP a conservé d'importantes disparités régionales. Par exemple, un ouvrier en Île-de-France gagne en moyenne 10 à 13 % de plus qu'un ouvrier exerçant en province. En ce qui concerne les étrangers, il est difficile d'établir s'il y a ou non une discrimination salariale à leur égard. Ils touchent en moyenne 4 à 5 % de moins que des ouvriers français ayant le même âge et travaillant dans une entreprise de taille et dans un secteur d'activité comparables. Mais cet écart peut renvoyer à des différences de diplôme ou d'ancienneté.

Au-delà de 10 salariés, la taille des entreprises dans le BTP ne semble pas influencer significativement les salaires. Toutefois, cette tendance est à nuancer pour le gros œuvre. Les très petites entreprises (de moins de 10 salariés) rémunèrent près d'un quart de leurs salariés sur la base du Smic alors les autres entreprises ne le font que pour 6 % de leurs salariés. Étant donné le poids prépondérant des ouvriers et le niveau du Smic comme référence importante dans ce secteur, les entreprises bénéficient massivement des exonérations de cotisations sociales sur tous les salaires inférieurs à 1,6 Smic. À côté de ce type d'exonérations, il faut également évoquer la question des contrats aidés, ce faisant, on pourra se faire une première idée des modes de recrutement dans ce secteur.

4.5. Recrutements et contrats aidés

Une préférence pour l'alternance

Dans le BTP, le recours aux contrats aidés privilégie le contrat d'apprentissage. Ce contrat s'adresse aux jeunes âgés de 16 à 25 ans (avec des dérogations possibles à ces limites d'âges) et est conclu entre l'employeur et l'apprenti. Ce dernier partage son temps en alternant périodes d'enseignements théoriques et pratiques en centre de formation d'apprentis (CFA) et périodes d'exercice du métier chez un employeur sous la responsabilité d'un maître d'apprentissage. Avec un peu plus de 100 000 apprentis à partir de 2008, on peut estimer qu'en France à la fin des années 2000, un apprenti sur quatre est un apprenti du bâtiment et des travaux publics..

Logique d'insertion et clauses d'insertion

Toujours au sujet des contrats aidés mais dans une toute autre mesure et dans une logique non pas de formation professionnelle mais d'insertion, on peut signaler plusieurs accords-cadres nationaux « contrat d'insertion-revenu minimum d'activité » CI-RMA signés en 2005 par l'État et la FFB, la Capeb ou encore la FNTP. Il s'est agi sur la période 2005-2006 d'embaucher 4 000 chômeurs de longue durée. Ces accords s'inscrivaient dans le cadre de l'ancien « contrat initiative-emploi » (CIE) désormais remplacé par le « contrat unique d'insertion » (CUI).

Enfin, en matière d'insertion, il faut évoquer les clauses d'insertion sociale dans les marchés publics. Si les marchés publics représentent une part importante de l'activité du secteur, cela ne veut pas dire qu'ils soient mécaniquement propices à insérer des personnes en difficulté. Encore faut-il qu'à la demande du maître d'ouvrage, l'insertion soit, selon l'article 14 du code des marchés publics, une condition d'exécution du dit marché. Or si l'on s'en tient aux chiffres diffusés par l'observatoire économique de l'achat public, à la fin des années 2000 seulement 2 % des marchés publics de plus de 90 000 euros contenaient des clauses sociales. Cette particularité du secteur – l'importance des clauses sociales – participe à produire des pratiques de gestion de la main d'œuvre spécifiques, ainsi qu'à une relation aux intermédiaires de l'emploi également spécifique.