

• RAPPORT D'ÉTUDES •

MAI 2021  
N° 006

# Recours aux contrats courts, stratégie d'entreprise et modèle organisationnel dans les entreprises de moins de 50 salariés de l'hôtellerie-restauration

Elodie Alberola  
COORDINATRICE

•  
Cathel Kornig  
Isabelle Recotillet

Elodie Alberola, Cathel Kornig, Isabelle Recotillet

**Axe 1 - L'usage des contrats courts au sein des entreprises françaises**

**« Recours aux contrats courts, stratégie d'entreprise et modèle organisationnel dans les entreprises de moins de 50 salariés de l'hôtellerie-restauration »**

**Rapport final**

**Avril 2020**

## Table des matières

<b>SYNTHESE</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>8</b>
LE DEVELOPPEMENT DES CONTRATS COURTS : L'HOTELLERIE-RESTAURATION MISE EN CAUSE .....	8
LES POLITIQUES PUBLIQUES ET LA LIMITATION DU RECOURS AUX CONTRATS COURTS.....	9
PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES DE LA RECHERCHE .....	11
PERIMETRE ET METHODOLOGIE DU PROJET .....	13
<b><u>PARTIE 1 - LES PETITES ENTREPRISES : QUELLES RELATIONS ENTRE LE DIRIGEANT, LA STRATEGIE D'ENTREPRISE, LE MODELE ORGANISATIONNEL ET PRODUCTIF, LA GESTION DES COMPETENCES ET DES RESSOURCES HUMAINES ET LE RECOURS AUX CONTRATS COURTS ?</u></b> .....	<b>15</b>
1.1 RELATIONS ENTRE MODELE ORGANISATIONNEL, GRH ET RECOURS AUX CONTRATS TEMPORAIRES .....	15
1.2. ORIENTATIONS STRATEGIQUES DES ENTREPRISES, GRH ET RECOURS AUX CONTRATS TEMPORAIRES .....	16
1.3 LES DIRIGEANTS DE PETITES ENTREPRISES : UN FACTEUR DETERMINANT DANS LA DIFFERENCIATION DE LA GESTION D'ENTREPRISE ET DES RESSOURCES HUMAINES.....	18
1.4 TYPOLOGIES DE PETITES ENTREPRISES FONDEES SUR LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES, LES MODELES ORGANISATIONNELS ET LE PROFIL DU DIRIGEANT POUR EXPLIQUER LE RECOURS AUX CONTRATS COURTS DANS LE SECTEUR DE L'HOTELLERIE-RESTAURATION .....	21
LA TYPOLOGIE DE BENTABET, MICHUN ET TROUVE (1999) .....	21
LA TYPOLOGIE D'ABONNEAU (2019).....	25
<b><u>PARTIE 2. LE TERRAIN D'ENQUETE : UNE APPROCHE PAR ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS AUPRES D'ACTEURS AUTOUR DE L'ENTREPRISE ET AUPRES DE DIRIGEANTS DE PETITES ENTREPRISES DE L'HOTELLERIE-RESTAURATION</u></b> .....	<b>28</b>
2.1 DEMARCHE METHODOLOGIQUE .....	28
2.2 DEROULEMENT ET REALISATION DU TRAVAIL DE TERRAIN : 44 ENTRETIENS AUPRES DES ACTEURS DU SECTEUR ET DES DIRIGEANTS D'ETABLISSEMENTS .....	30
2.2.1 UNE DEMARCHE SEQUENTIELLE AMORCEE PAR DES ENTRETIENS AVEC LES ACTEURS DU SECTEUR POUR REPERER ET RECRUTER DES ETABLISSEMENTS DE L'HOTELLERIE-RESTAURATION.....	30
2.2.2 LE DEROULEMENT DU TERRAIN ENTREPRISES : 24 DIRIGEANTS DE L'HOTELLERIE-RESTAURATION INTERROGES SUR LEURS USAGES DE LA FLEXIBILITE .....	32

**PARTIE 3. DANS L'HOTELLERIE ET LA RESTAURATION TRADITIONNELLE, LA VISION STRATEGIQUE DU DIRIGEANT ET LE BESOIN DE STABILITE DES COMPETENCES LIMITE LE RECOURS AUX CONTRATS COURTS..... 35**

**3.1 LES EMBAUCHES EN CDD COURT VUES PAR LES ACTEURS DE BRANCHE ; UN SUJET PEU DISCUTE ..... 35**

UNE REMISE EN QUESTION DE L'EXPLOSION DES CONTRATS COURTS DANS LE SECTEUR .....35

LES RAISONS D'UN USAGE REGULIER DES CONTRATS COURTS DANS L'HOTELLERIE-RESTAURATION : LE POINT DE VUE DES ACTEURS DE BRANCHE.....38

LES DIRIGEANTS SOLLICITENT PEU LES DIFFERENTS ACTEURS DE BRANCHE SUR LA QUESTION DU CONTRAT DE TRAVAIL ET DE SON COUT .....39

LES CRITERES DE VARIETE DES MODELES D'ENTREPRISE SELON LES ACTEURS DE BRANCHE : LA TAILLE, LE PROFIL, L'EXPERIENCE ET LA QUALITE DE SERVICE RECHERCHEE .....41

**3.2. UNE EXTERNALISATION STRATEGIQUE ET DIFFERENCIEE PLUS QU'UN RECOURS SYSTEMATIQUE AUX CONTRATS COURTS, NOTAMMENT DE MOINS UN MOIS ..... 42**

RAPPEL DES HYPOTHESES.....42

LE RECOURS A DES FORMES DE FLEXIBILITE EXTERNES : UN CHOIX PERMETTANT UNE MISE A L'ESSAI, MAIS AUSSI UNE CONTRAINTE POUR GERER LES ALEAS .....47

**3.2.1. CATEGORISER LES ENTREPRISES EN TROIS CLASSES A PARTIR DU PROFIL DE SON DIRIGEANT, DE SON PROJET ET OBJECTIFS POUR L'ENTREPRISE, SON MANAGEMENT, L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LA GRH : CETTE TYPOLOGIE PERMET-ELLE D'OBSERVER DES DIFFERENCES DANS LE RECOURS AUX CONTRATS COURTS ? VERS UNE NOUVELLE TYPOLOGIE DES ETABLISSEMENTS DE L'HOTELLERIE-RESTAURATION ?..... 48**

LE MODELE DES ENTREPRISES INDEPENDANTES TRADITIONNELLES.....49

LE MODELE DES ENTREPRISES MANAGERIALES.....50

LE MODELE DES ENTREPRISES ENTREPRENEURIALES .....53

HYBRIDATION DES CONFIGURATIONS ET RECOURS AUX CONTRATS COURTS .....56

**3.2.2 DIFFERENCIATION AU SEIN DES TROIS CONFIGURATIONS DE TPE : L'EMERGENCE DE CLIVAGES SELON LE PROFIL DU DIRIGEANT, LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES ET L'APPROCHE RH..... 56**

DES DIFFERENCIATIONS AU SEIN DU MODELE DES ENTREPRISES INDEPENDANTES TRADITIONNELLES .....57

DES DIFFERENCIATIONS AU SEIN DU MODELE DES ENTREPRISES ENTREPRENEURIALES .....62

DES DIFFERENCIATIONS AU SEIN DU MODELE DES ENTREPRISES MANAGERIALES .....66

**3.3. UNE REVISION DE LA TYPOLOGIE DE BENTABET, TROUVE ET MICHUN (1999) POUR EXPLIQUER LE RECOURS AUX CONTRATS COURTS DANS LES ETABLISSEMENTS DE L'HOTELLERIE-RESTAURATION ..... 67**

LES LEVIERS DE LIMITATION DU RECOURS AUX CONTRATS COURTS PAR TYPE D'ENTREPRISES .....69

**CONCLUSION GENERALE ..... 76**

**BIBLIOGRAPHIE ..... 80**

## Synthèse

Cette recherche porte sur les usages des contrats courts dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, secteur fortement utilisateur de ce type de contrats selon les statistiques disponibles. L'objectif est ici de comprendre et de cerner les motifs et conditions de recours des petits établissements de l'hôtellerie restauration, afin d'éclairer la croissance sensible ces dernières années des contrats courts, voire très courts (moins d'un mois).

Le postulat et la méthodologie de recherche font suite à de premiers travaux réalisés dans le secteur de l'hôtellerie-restauration sur les arbitrages entre CDD court et long, et CDI (Unedic, 2018), et qui montraient que coexistent des stratégies d'entreprises différentes au sein de ce secteur, qui elles-mêmes conduisent à des politiques RH différenciées. Dans cette enquête, le choix avait été fait d'interroger des établissements fortement utilisateurs de contrats courts et il était apparu contre toute attente que l'usage des contrats courts ne répond principalement pas à un argument visant à réduire les coûts, mais plutôt à réagir face à l'aléa ou constituer un vivier de candidats potentiels.

L'approche proposée vise à questionner un aspect inexploré des travaux sur les arbitrages en termes de recrutement. Les études en général se centrent sur la compréhension des motifs de recours des entreprises particulièrement recourantes à ce type de contrats. Nous prenons ici le contrepoint en cherchant à appréhender la possibilité de comportements « autres » ou pour le moins identifiés comme ne s'inscrivant pas dans la tendance d'un recours sensible. L'ambition est ici de comprendre la norme par l'alternatif, s'il existe. L'étude a été pensée et mise en œuvre autour de cette hypothèse forte de pratiques différentes de recours aux contrats courts, selon des déterminants qui dépassent le critère d'appartenance au secteur et qui sont liés davantage à d'autres critères, au titre desquels le parcours de formation et professionnel du dirigeant, ainsi que sa stratégie économique et de GRH. En interrogeant et explorant les pratiques des établissements d'un même secteur où la GRH est pensée « autrement » avec une incidence possible sur le recours aux contrats courts, nous chercherons à déterminer les leviers pour l'action publique.

La sélection des établissements du terrain d'enquête a été réalisée à partir d'une première phase de vingt entretiens auprès d'acteurs intervenant dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, dans les régions Ile de France et Provence Alpes Côte d'Azur, entre octobre 2018 et février 2019. Ces acteurs ayant une connaissance fine du secteur et de leur territoire ont permis une mise en relation facilitée avec des établissements possédant les critères recherchés, à savoir principalement une gestion de la main d'œuvre perçue comme spécifique et entrant en résonance avec la typologie de référence Bentabet, Michun, Trouvé (1999). Au total, la moitié de l'échantillon a été construit via cette première phase d'entretiens, l'autre moitié des entretiens provenant d'un fichier d'entreprises constitué pour les besoins de la mission sur des critères de taille, sous-secteurs et localisation. Au total, 24 entretiens ont été conduits auprès de dirigeants d'établissements de la restauration traditionnelle, d'hôtel-restaurants et de traiteurs, entre février 2019 et juillet 2019.

Un premier niveau d'analyse du matériau collecté fait ressortir :

- Le manque d'explication et de visibilité d'une « explosion » du recours aux contrats courts. L'usage intensif et volontariste par les dirigeants de la restauration et de l'hôtellerie des contrats courts et notamment de moins d'un mois est peu identifié, perçu. Bien évidemment, la problématique du recrutement et de la fidélisation de la main-d'œuvre est très présente, notamment dans ce secteur qui a la particularité d'être un secteur où les plus qualifiés font leur carrière de maisons en maisons et un secteur d'entrée pour les jeunes non qualifiés non formés, en recherche/attente d'un emploi. Le constat est unanime : les dirigeants de ce secteur peinent à trouver la main-d'œuvre dont ils ont besoin, avec des pénuries de main d'œuvre sur des métiers tels que celui de cuisinier dans la restauration. Le recours à des contrats courts relèvent de la contrainte plus que du choix et reste ponctuel, avec pour l'objectif de répondre à l'adaptation de l'activité économique fluctuante.

- Du côté des dirigeants d'établissements de l'hôtellerie-restauration, le CDI est le contrat de travail sur lequel repose l'organisation productive et le CDD joue la plupart du temps le rôle de période d'essai avant un recrutement sur un contrat en CDI. Le contrat court est une variable d'ajustement destinée à faire face à des aléas imprévisibles ; il est par ailleurs jugé chronophage, donc coûteux, et n'est utilisé que pour des postes la plupart du temps peu qualifié pour lequel le temps d'adaptation au poste est court. Le recours à la flexibilité externe est très présent mais ne prend pas la forme de contrats courts de moins d'un mois, ou en tout cas, rarement.

Ces constats généraux masquent cependant des disparités fortes que l'étude a cherché à éclairer à travers une approche analytique, reposant sur l'utilisation d'une typologie établie par des auteurs ayant travaillé sur l'usage de la formation professionnelle par les petites entreprises à la fin des années quatre-vingt-dix (Bentabet, Michun, Trouvé, 1999).

La typologie de Bentabet, Michun et Trouvé (1999) s'appuie sur une combinaison de six facteurs déterminant des pratiques de gestion : le secteur et les filières d'appartenance, le statut et la place des TPE dans les chaînes de valeur, les ancrages territoriaux des entreprises, le degré de structuration des professions présentes, la trajectoire et le profil socioprofessionnel du dirigeant, le comportement stratégique du dirigeant. La combinaison de ces facteurs fait émerger trois configurations d'entreprises mettant en avant des relations à la main d'œuvre et des modes de gestion du personnel spécifiques.

La première classe d'entreprises rassemble les entreprises indépendantes traditionnelles. C'est le modèle le plus répandu statistiquement au sein des TPE, et certainement celui qui est spontanément assigné à l'appellation "petite entreprise" dans les représentations collectives. Dans ce type d'entreprise, le dirigeant est plutôt moins diplômé que dans les deux autres types d'entreprises. Il est souvent un professionnel autodidacte qui a commencé relativement jeune dans le métier où il s'y est formé et a fini par créer son entreprise, après avoir travaillé lui-même comme salarié. Le registre de la proximité immédiate y est prépondérant, la stratégie y est peu proactive et les normes mises à distances. On travaille dans ces entreprises « comme à la maison » en quelques sortes, le régime de convention est celui de la cité domestique (Boltanski, Thévenot, 1991). Le mode de gestion de l'entreprise et du personnel se situe du côté de l'informel et la gestion n'est pas considérée comme une activité prioritaire.

La seconde classe d'entreprises est celle de l'entreprise entrepreneuriale, située à mi-chemin entre l'indépendante traditionnelle et l'entreprise managériale modernisée. Les modèles de coordination marchandes et domestiques se combinent ici. Le dirigeant est un entrepreneur qui privilégie les prestations de qualité et développe une stratégie de compétitivité qualité.

La troisième classe d'entreprises est celle de l'entreprise managériale, relevant cité industrielle (ibid.), c'est-à-dire dans laquelle la codification et la formalisation des pratiques est forte, au travers d'instruments gestionnaires. L'univers de ces entreprises est celui de l'objectivation, de la mesure et du contrôle, fortement présents. Les entreprises managériales relèvent davantage d'une démarche économique, ce qui peut conduire à une stratégie davantage fondée sur la maîtrise des coûts, y compris des coûts de la masse salariale et sur un fonctionnement en "juste à temps".

Le recours à la flexibilité externe, en particulier celle relative aux contrats courts se différencie entre les trois configurations d'entreprises : de faible dans les entreprises indépendantes traditionnelles, à forte dans les entreprises managériales davantage guidées par des stratégies coûts. Le recours aux contrats courts augmente avec le degré de formalisation des pratiques de GRH. Ainsi, le recours aux contrats courts est moindre dans les entreprises de la configuration indépendante traditionnelle que dans la configuration entrepreneuriale et managériale.

En passant d'une configuration en trois catégories à une configuration en sept catégories, la linéarité de la relation entre type d'entreprise et rapports aux contrats courts et à la flexibilité externe est rompue, pour tendre non pas vers une intensité de recours mais une « sophistication » de l'usage, davantage pensé,

réfléchi, intégré dans la stratégie de l'entreprise, économique et RH. L'hétérogénéité des TPE est forte, bien plus que ne le laisse supposer le vocable relatif à la taille.

L'analyse des pratiques et représentations des dirigeants quant à l'usage des contrats courts et plus largement de la flexibilité dans leurs entreprises montre que les entreprises de type entrepreneurial ont un usage varié des contrats courts et de la flexibilité tantôt par défaut, par opportunité voire de manière réfléchie. Les entreprises managériales affichent plus clairement leur usage de la flexibilité interne et externe, pour aller vers une organisation du travail performante. Les entreprises indépendantes traditionnelles sont plus hétérogènes dans leurs usages des contrats courts et font apparaître en réalité deux sous-types distincts. En ce sens, nous nous éloignons de cette typologie qui tendait à montrer de l'homogénéité dans les types "indépendantes traditionnelles" et "managériales" et de l'hétérogénéité dans le type mixte "entrepreneurial". Ce constat nous conduit approfondir l'analyse globale des trois configurations, pour finalement proposer une nouvelle typologie en sept types dans lequel la stratégie de l'entreprise, son approche de la GRH et le profil de son dirigeant sont déterminants pour comprendre le recours aux contrats courts.

L'analyse de configurations idéales-typiques permet de confirmer le lien pressenti entre le type de compétitivité recherché par le dirigeant et son usage pensé ou contraint des contrats de courte durée. Les stratégies de recherche de compétitivité par les coûts sont davantage reliées aux entreprises managériales, sauf dans le cas où elles sont classées dans la catégorie des alignées. Dans ce cas, un équilibre plus global est recherché, introduisant des objectifs de compétitivité qualité et une réduction des contraintes liées à l'usage d'une forte flexibilité externe. Les entreprises entrepreneuriales sont animées par un objectif d'innovation, de démarcation, et de développement des compétences. De ce fait, elles ne privilégient pas, sauf contraintes, le recours aux contrats courts. Dans les entreprises de la configuration indépendante traditionnelle, la moindre formalisation gestionnaire est antinomique d'une compétitivité cout. De surcroit, notre étude montre que la détermination de la stratégie de l'entreprise dépend fortement du profil du dirigeant, en termes de domaine de formation initiale (formé au métier ou non) et de postes occupés (du métier ou manager/directeur financier/contrôle de gestion). Cette distinction est extrêmement déterminante dans l'ensemble des entretiens réalisés.

Enfin, le faible recours aux contrats courts ne signifie pas que les établissements rencontrés ne font pas usage de différentes formes de flexibilité. Bien au contraire, ces établissements s'appuient sur différentes formes de flexibilité interne et externe pour limiter leur recours aux contrats courts. Citons parmi les pratiques, la polyvalence, fortement développée dans les sept types d'entreprises, la modularisation du temps de travail, davantage dans les entreprises ayant une GRH plus formalisée, l'anticipation des plannings de travail dans les entreprises managériales qui combinent différents types de pratiques. Ces quelques éléments appellent donc à mettre en lien le faible recours aux contrats courts avec des façons de faire "autrement". Du point de vue de la problématique de recherche, ces résultats enrichissent la portée de l'analyse relative à l'usage des contrats courts puisqu'au sein d'établissements qui recourent peu aux contrats courts, différentes formes de flexibilité externe et interne, agissent comme autant de contrepois.

## Introduction générale

### Le développement des contrats courts : l'hôtellerie-restauration mise en cause

Le marché du travail français se caractérise par une double particularité au regard de l'usage des contrats de travail. La majorité des salariés ont un contrat à durée indéterminée et cette proportion est stable dans le temps. Par ailleurs, les embauches en CDD - de plus en plus courts – sont en constante augmentation. Au cours des 20 dernières années en France, la structure de l'emploi total par forme d'emploi est restée très stable : 76% de CDI, 9% de CDD, 2% d'intérim et 11% de non-salariés (Insee, enquête Emploi). Cette stabilité masque toutefois de fortes transformations dans la durée et la rotation des contrats. Depuis les années 2000, la part des CDD courts (d'un mois ou moins) dans les embauches s'est très largement amplifiée en étant multipliée par 2,5.

La montée des contrats courts est préoccupante au moins à deux titres : d'une part, elle induit une précarité de statut croissante pour une partie des actifs, d'autre part, elle crée des déséquilibres financiers qui pèsent sur le financement de l'assurance chômage. Elle justifie donc que la recherche ambitionne de comprendre les raisons de la croissance des embauches en contrats courts et de plus en plus courts<sup>1</sup>. Le phénomène d'amplification des embauches en contrats de courte durée est par ailleurs assorti d'un recours croissant à l'embauche régulière des mêmes salariés en contrats de courte durée - la réembauche (Benghalem, 2016). Sur l'ensemble des contrats de moins d'un mois, près de deux sur trois ne sont pas des contrats isolés. Il s'agit en grande majorité de relations suivies (au moins quatre périodes de travail majoritairement de moins d'un mois chez le même employeur) entre un salarié et un employeur, potentiellement durable.

Les causes du développement des contrats courts sont sans doute multi-factorielles. La tertiarisation de l'économie et la fragmentation de la consommation de service, la baisse des charges et la diminution du travail non déclaré au niveau des bas salaires, la possibilité de recours au CDD d'usage ainsi que la sécurisation financière des périodes hors contrats par l'assurance chômage peuvent être évoquées.

Le développement des embauches en contrats courts n'est pas uniformément réparti dans l'ensemble de l'économie française. Certains secteurs, plus que d'autres, sont pointés du doigt pour leur usage "intensif" de ce type de contrats : l'hébergement-restauration, le secteur de l'hébergement médico-social et le secteur "autres activités spécialisées scientifiques et techniques" et plus particulièrement le sous-secteur des études de marché et de sondage. Le secteur de l'hébergement-restauration porte à lui seul 27% de l'évolution totale du nombre de CDD d'au plus un mois entre 2000 et 2016 (Unedic, 2018), juste après le secteur de l'hébergement médico-social et de l'action sociale sans hébergement qui représente 31% de cette évolution (ibid).

Au sein du secteur de l'hébergement-restauration, le recours aux contrats courts est différencié selon qu'il s'agit de l'hôtellerie, de la restauration, des services de traiteur, de la restauration collective ou bien des hébergements de plein air. Le secteur de la restauration recourt plus particulièrement à des CDD très courts et de la réembauche. Les services de traiteurs (18,6 % de leur assiette chômage est soumise à majoration selon les règles 2015 de modulation<sup>2</sup>) et les hôtels (4,5%) sont les sous-secteurs les plus utilisateurs de contrats courts soumis à majoration notamment de CDD d'usage (Unedic, 2018). Un rapport de l'IGAS, publié en 2015, pointe également l'importance du recours au CDD d'usage par le sous-secteur traiteur au sein de la branche, ainsi que le manque de régulation de ce contrat de travail. Il mentionne par ailleurs que l'hôtellerie-restauration a recours à une palette d'outils de flexibilité externe : contrats de stage, apprentissage, CDD dont CDD d'usage, contrat saisonnier, intérim, CDI à temps partiel, travailleurs indépendants, fréquemment en auto-entreprise. Le CDD court n'est donc qu'un outil parmi d'autres pour flexibiliser la main d'œuvre, au sein de pratiques de GRH plus ou moins formalisées. Ce constat empirique est à l'origine de la motivation de la recherche que nous proposons sur l'axe 1 de l'appel à projet de recherche, en fixant le périmètre aux entreprises de ce secteur d'activité.

Outre le recours marqué aux contrats courts, ce secteur manque d'attractivité (Di Paola, Kornig, Moullet, Recotillet, 2016) et peine à susciter des vocations (Forté, Monchatre, 2013) malgré une hausse continue des effectifs salariés<sup>3</sup> (Dgefp et Fafih, 2015). Trois facteurs explicatifs sont mis en avant pour expliquer les difficultés de recrutement : les conditions de travail et d'emploi, le profil des candidats aux métiers de l'hôtellerie-restauration et les pratiques des employeurs du secteur.

Les conditions de travail et d'emploi sont difficiles en raison principalement des horaires de travail et des expositions physiques et psychosociales (horaires décalés, travail debout, en extérieur, stress, etc.). Si la convention collective nationale des hôtels, cafés et restaurants, signée le 30 avril 1997 et entrée en vigueur le 8 décembre 1997, a été modifiée à de multiples reprises afin de normaliser les conditions de travail et d'emploi, les améliorations sont peu visibles et la pénibilité reste importante. Les horaires atypiques (travail de nuit, le samedi, le dimanche) y sont courants avec 54 % des cuisiniers et 66 % des employés qui travaillent le dimanche, contre 31 % en moyenne tous secteurs confondus (Forté et Monchatre, 2013). Le temps partiel s'est largement répandu et touche 22 % des cuisiniers et 36 % des employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration 21 %, contre 18 % tous métiers confondus. Enfin les salaires, « point épineux de la profession » selon Forté et Monchatre sont très faibles, avec un salaire net médian de 1300 euros pour les employés notamment et un pourcentage de travailleurs pauvres dans ce secteur très important, du fait de la fréquence des temps partiels.

La précarité des établissements de ce secteur est également à noter. Près de huit salariés sur dix travaillent dans des petites structures (de moins de 50 salariés) et ces établissements ferment plus rapidement que ceux des autres secteurs d'activité - avec 48 % des établissements, toutes tailles confondues, qui vivent plus de 5 ans contre 61% pour l'ensemble des secteurs économiques (Molinari, 2010). Cependant, la création d'entreprises y est également forte avec 5% des créations d'entreprises en France (Observatoire de la Branche). Le secteur de l'hôtellerie-restauration comprend environ 200 000 établissements, dont neuf sur dix emploient moins de onze salariés. La restauration qui regroupe les trois quart des effectifs, du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée du secteur est composée d'établissements plus petits que dans l'hôtellerie et l'emploi non salarié y est plus répandu (Insee 2015). Le secteur est par ailleurs très concentré : de grands groupes souvent internationaux côtoient une multitude de petits établissements (Pôle emploi, 2013).

### Les politiques publiques et la limitation du recours aux contrats courts

Situé dans l'axe 1 de l'appel à projet de recherche, la démarche de recherche s'est initialement portée autour d'un questionnement sur la substituabilité des contrats de travail, entre CDI et CDD, partant de l'hypothèse relativement simple que dans une économie de marché les employeurs opèrent un arbitrage entre CDI et CDD, fondé sur le coût (Coquet, 2017). Les CDD de courte durée sont supposés être plus avantageux économiquement que les contrats plus longs (Coquet et Hayer, 2019). Si tel est le cas, la réponse du législateur à la montée des contrats courts devrait être une fiscalité comportementale limitant l'embauche en CDD et favorisant l'embauche en CDI. L'hypothèse du caractère substituable entre CDD et les CDI est

---

<sup>1</sup> “ Les déclarations d'embauche entre 2000 et 2010 : une évolution marquée par la progression des CDD de moins d'un mois”, Acooss Stat, n°143, 2011. “Entre 2000 et 2012, forte hausse des embauches en contrats temporaires mais stabilisation de la part des CDI dans l'emploi” Dares Analyses n°056, juillet 2014. Les mouvements de main d'oeuvre en 2013 : forte augmentation des entrées en CDD dans le tertiaire”, Dares Analyses n°094, décembre 2014. Une rotation de la main d'œuvre presque quintuplée en 30 ans. Plus qu'un essor des formes particulières d'emploi, un profond changement de leur usage.” Insee, n° F1402, avril 2014.

<sup>2</sup> Pour cerner l'intensité du recours aux contrats courts, l'Acoss utilise l'indicateur d'assiette de la majoration (ou exonération) / assiette dé plafonnée des établissements cotisant à l'assurance chômage.

<sup>3</sup> Selon l'Observatoire de la branche, le secteur emploie 960 000 personnes (salariés et non-salariés), représentant le 6e employeur de France (Portrait Social de la Branche, 2018).

ici posée utilisés indifféremment par les entreprises pour pourvoir chacun des postes disponibles, autrement dit, quel que soit le niveau de qualification du poste.

Différentes mesures ont été mises en œuvre en France pour réduire le recours aux contrats courts depuis 2013. La réforme de l'assurance chômage de 2013 instaurant une taxation des CDD tente de modifier les comportements des entreprises en modulant les contributions à l'assurance chômage à la charge de l'employeur pour les CDD conclus pour surcroît d'activité et les CDD d'usage. Les contributions à l'assurance sont majorées de 7% pour les CDD inférieurs ou égaux à un mois, de 5,5% pour ceux supérieurs à un mois et inférieurs ou égaux à trois mois et de 4,5% pour les CDD d'usage. Cette taxation des CDD intervient dans un contexte où le recours au CDD est déjà fortement encadré par la loi, excepté pour le CDD d'usage qui bénéficie d'une régulation relativement faible (IGAS 2015 ; Unedic, 2018). Dans les branches où le CDD d'usage est autorisé, les embauches en contrats de moins d'un mois sont supérieures de 20% (Coquet et Hayer, 2019). D'ampleur jugée finalement faible, mais résultant d'une négociation serrée avec les partenaires sociaux, l'ambition de la réforme de l'assurance chômage n'a pas produit les effets escomptés dans la mesure où le recours aux contrats courts procède de causes multiples et sans doute non financières (Coquet, 2018 ; Unedic, 2018).

Abandonnée en 2017, la taxation des contrats courts est malgré tout restée présente dans les négociations entre l'Etat et les partenaires sociaux, jusqu'à la réforme récente de l'assurance chômage qui aboutit à un bonus-malus et à la modification du code du travail. La loi du 5 septembre 2018 a ainsi modifié l'article L. 5422-12 en vertu duquel le taux de contribution de chaque employeur peut désormais être minoré ou majoré en fonction « du nombre de fins de contrat de travail et de contrats de mise à disposition [...], à l'exclusion des démissions et des contrats de mission [...], et sous réserve de l'inscription des personnes concernées par ces fins de contrat sur la liste des demandeurs d'emploi mentionnée à l'article L. 5411-1 » et du « secteur d'activité ». Le principe général du bonus-malus dans les théories assurantielles est de pénaliser les entreprises qui utilisent des contrats courts plus que la moyenne de leur secteur d'activité et de récompenser les entreprises qui ont le comportement espéré. Dirk, Coquet et Heyer (2019) tout en présentant le texte de la réforme, en donnent une lecture critique, présageant d'un effet faible. Le système de bonus-malus sera mis en place en 2020 (ou 2021, selon les dernières informations) pour les entreprises de plus de onze salariés<sup>4</sup> dans sept secteurs d'activité les plus concernés, « représentant 34 % des ruptures de contrat de travail », ayant un taux de séparation (nombre de fins de contrats divisé par l'effectif moyen de l'entreprise) supérieur à 150 %. Le taux de séparation des entreprises étant comparé au taux médian du secteur auquel elles appartiennent. Cette limitation à certains secteurs, laissant de côté des secteurs pourtant manifestement concernés (par ex. le bâtiment ou l'audiovisuel), peut être critiquée. Il faut néanmoins noter que, dans les autres secteurs, les CDD d'usage se verraient appliquer une taxe forfaitaire de 10 € et qu'une extension du dispositif serait possible s'il s'avérait être efficace. Bien que le bonus-malus ait été annoncé comme s'imputant sur l'intégralité de la masse salariale, et pas seulement sur les contrats concernés, les variations de taux peuvent paraître faibles puisque le taux variera entre « 3 % et 5 % en fonction des pratiques de l'entreprise » (Dirk, Coquet et Heyer, 2019). La référence au taux médian du secteur d'activité n'a en outre vocation qu'à peser sur les entreprises qui dépassent un taux qui peut en lui-même paraître déjà trop élevé.

La réforme de l'assurance chômage contient également une modification du calcul du salaire journalier de référence dans le calcul des allocations de retour à l'emploi. Cette réforme a pour objectif annoncé de limiter l'intérêt pour les allocataires de signer des contrats de courte durée, s'appuyant sur les analyses de Cahuc et Prost (2015) qui montrent que pour un allocataire, il est « *plus intéressant de fractionner des contrats de travail à temps plein plutôt que d'être employé continûment à temps partiel* » par exemple.

Parmi les autres mesures destinées à limiter le recours aux contrats courts, l'accord de branche de l'intérim de juillet 2013 portant sur la sécurisation des parcours professionnels des intérimaires permet d'expérimenter le CDI intérimaire, dans lequel un CDI est conclu entre l'intérimaire et l'entreprise de travail temporaire, qui s'engage à rémunérer les périodes d'inter-missions comme si elles étaient une période de travail effectif. La loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, puis la loi du 5 septembre

---

<sup>4</sup> Les entreprises de moins de 11 salariés ne sont pas concernées par le dispositif de bonus-malus.

2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel définissent successivement le cadre légal de l'expérimentation du CDI intérimaire puis son inscription dans le code du travail.

Les mesures les plus récentes ne permettent pas que des travaux d'études aient pu en mesurer les effets, d'autant que des mesures telles que les exonérations sur les emplois à bas salaires aient pu produire l'effet inverse. En revanche, le document de l'Unedic ayant servi à la dernière négociation de la réforme de l'assurance chômage (2018) fait état d'une étude qualitative sur les pratiques d'embauche des entreprises dans des secteurs réputés fortement utilisateurs de contrats courts (dont l'hôtellerie-restauration). Cette étude conclut que dans des secteurs fortement utilisateurs de contrats de moins d'un mois, les arbitrages ne se font pas entre CDI et contrats de moins d'un mois. L'étude souligne que les employeurs recourent à des contrats de moins d'un mois en réaction à des remplacements fréquents (hébergement médico-social, restauration), ou bien encore à de faibles capacités d'anticipation de l'activité économique (traiteurs), très majoritairement sur des emplois à faible contenu en qualification. La substituabilité ne jouerait donc pas entre ces deux types de contrats mais davantage sur l'arbitrage entre un contrat court et plusieurs contrats très courts pour une même personne. Car, ce qui caractérise les contrats très courts c'est le phénomène de réembauche.

On peut alors se demander pourquoi les employeurs réduisent la durée des contrats tout en embauchant toujours les mêmes salariés. L'étude de l'Unedic déjà citée apporte quelques enseignements : les employeurs dans une recherche de compétitivité-coût ont pour objectif de réduire leurs coûts salariaux et ce faisant, limitent la discontinuité du travail. Ce qui conduit les employeurs à recruter pour des temps plus courts mais en reprenant les mêmes salariés si besoin. Ce phénomène semble particulièrement fort là où il existe une main d'œuvre disponible pour ce type d'emplois. Par ailleurs, et de façon apparemment paradoxale, les employeurs ou recruteurs sont nombreux à exprimer un besoin de stabilité de leur personnel (Di Paola, Kornig, Moullet, Recotillet, 2015). La réembauche répondrait dans ce cas à ce besoin de fidélisation sans stabilisation.

La problématique de recherche que nous proposons de développer est axée sur les pratiques de recrutements des entreprises du secteur hôtellerie-restauration.

### Problématique et hypothèses de la recherche

Au démarrage du projet, des hypothèses ont été formulées. Elles ont évolué en fonction des résultats de la recherche. Nous reprenons ici les questions initiales telles qu'exposées dans la réponse de l'appel à projet de recherche. Nous indiquerons dans la troisième partie de ce rapport en quoi et comment les questions et hypothèses de départ ont pu être ré-examinées et précisées.

La recherche ambitionne d'analyser le recours et la mobilisation des contrats courts des établissements de l'hôtellerie et de la restauration de moins de 50 salariés, au travers de leurs pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), leur organisation du travail et de leur stratégie économique, afin d'apporter des éléments renouvelés de compréhension de la hausse observée des contrats courts dans ce secteur.

Les études existantes en économie, sociologie ou gestion autour de la question des contrats de travail n'abordent pas ou peu la façon dont les dirigeants d'entreprises fondent leurs stratégies en matière de ressources humaines (RH), comment ils s'informent, quel type d'expertise ils mobilisent, comment ils utilisent l'information juridique et économique existante, comment ils organisent le travail en entreprise pour atteindre leurs objectifs. Il existe en revanche une littérature abondante en sciences de gestion autour des relations entre stratégie de l'entreprise et gestion des ressources humaines en lien avec la performance notamment économique (Le Flanchec, 2017).

Il demeure un étonnant paradoxe entre les paroles des employeurs qui déplorent le temps passer à « faire du recrutement », à « chercher les bonnes qualifications » et au phénomène concomitant de réduction de la durée des contrats temporaires. Ce point reste encore très peu exploré. **Quels sont les facteurs et leviers dont disposeraient les entreprises pour améliorer leur gestion des ressources humaines et faire évoluer leurs pratiques de recrutement... et donc réduire le recours aux contrats courts ?**

Si les grandes entreprises bénéficient d'expertise en interne pour arbitrer entre les différents types de contrat de travail proposés aux différents postes de l'entreprise, les petites entreprises n'en bénéficient guère. Il importe de comprendre comment se font alors les arbitrages au moment du recrutement et quel rôle ont les conseillers de l'employeur. Les études sur les pratiques de recrutement montrent que les établissements de petite taille procèdent à leurs recrutements souvent dans l'urgence, avec un faible degré d'anticipation (Dares 2017, 2018). Les petites entreprises ont davantage recours aux contrats à durée déterminée que les grandes et aux contrats aidés. « Ce sont les établissements de moins de 10 salariés qui indiquent le plus souvent recruter en CDD pour éviter cette réglementation<sup>5</sup> (55 % contre 33 % de ceux de 10 salariés ou plus) » (DARES 2017-070). Et 13,1 % des salariés des entreprises de moins de 10 salariés sont en CDD (2018-001). La réforme pour la formation professionnelle inscrite dans la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, pourrait apporter des moyens supplémentaires d'accompagner les entreprises de moins de 50 salariés dans leur GRH par la création des OPCO.

Les petites entreprises de moins de 50 salariés ne sont pour autant pas une catégorie homogène. Une grande disparité existe entre elles en termes de taille (entre les moins de 10 salariés et les moins de 50 salariés), d'objets et de secteurs d'activités (du salon de coiffure à la PME industrielle), de directions (de l'entreprise artisanale à l'entreprise entrepreneuriale (Kornig, Verdier, 2012). Le parcours du dirigeant et son ethos professionnel (vision des compétences et des ressources humaines, capacité à anticiper l'activité, etc.) est considéré comme influant sur la gestion de l'entreprise (plus ou moins formalisée), et sur la gestion des ressources humaines (Bentabet, 2008 ; Béraud et Noack, 2018, Bentabet, Gadille 2019). **Il serait ainsi intéressant de déterminer s'il existe une typologie au sein des petites entreprises permettant d'éclairer les logiques de recrutement et d'usages des contrats de travail.**

Par conséquent, la recherche a pour objectif de répondre aux questions suivantes :

**Question 1** : Quelle connaissance les TPE-PME ont-elles de l'environnement réglementaire ? Quelle est leur sensibilité au coût du travail ?

Quelle connaissance ont les dirigeants des différents contrats de travail, de leurs particularités et des évolutions en la matière ? Des coûts de licenciement en cas de CDI ? Des dispositifs d'annualisation du temps de travail ? Des possibilités de partage de salariés ? Quelle est leur sensibilité au coût du travail ? Comment intervient la question de la qualité des services produits dans les arbitrages à l'embauche et la gestion de la main d'œuvre ?

**Question 2a** : Quelle relation peut-on établir entre appréhension des compétences, organisation du travail et gestion de l'entreprise ?

Comment les dirigeants pensent-ils l'organisation du travail, la gestion de leurs ressources humaines ? Quelle vision ont-ils des compétences dans la stratégie de leur entreprise ?

**Question 2b** : Les entreprises sont-elles accompagnées dans leur gestion RH et leurs choix en matière d'embauches. Par qui, selon quelles modalités, pour quels effets ?

Qui sont les conseillers de ces entreprises - experts comptables, organisations professionnelles de branche et locales, service public de l'emploi, etc. ? Et quelles sont les informations véhiculées notamment en matière de contrats ? Quel type d'argumentaire mobilisent ces conseillers pour quels types de contrats ? et pour quels types de dirigeants et d'entreprises ?

Ce choix tourné vers une entrée RH, par les conditions et modalités de gestion de la main d'œuvre au regard de la stratégie économique et des liens avec le conseil aux entreprises, doit permettre de réinterroger les

---

<sup>5</sup> La réglementation du CDI – coût financier d'un licenciement, formalités en cas de rupture ou incertitude liée aux recours juridiques.

conditions et motifs de recours aux contrats courts, d'apporter de nouveaux éléments de réponses à la montée rapide des contrats très courts. Pourront être proposées en fin d'analyse des pistes de réflexion sur les dispositifs à envisager pour en contenir cette progression.

Pour structurer ce projet et définir la méthodologie de l'étude, plusieurs hypothèses ont été établies. Ces hypothèses ont nourri l'élaboration des grilles d'entretiens et l'orientation générale du projet.

**Hypothèse 1** : les entreprises dont la stratégie est celle d'une recherche de compétitivité-coût ne considèrent pas les ressources humaines comme une ressource stratégique pour l'entreprise et conçoivent leur organisation du travail sur un modèle plutôt taylorien qui leur permet de flexibiliser autant que nécessaire. La flexibilisation rendue possible par le recours aux CDD d'usage crée des salariés intermittents, embauchés puis réembauchés parfois de façon régulière.

**Hypothèse 1a** : la première hypothèse induit la seconde ; ce ne sont pas tant les spécificités sectorielles qui expliquent le recours massif aux contrats très courts, mais le modèle organisationnel et productif, à savoir l'organisation du travail et la place des ressources humaines et des qualifications dans cette organisation. On peut donc trouver au sein d'un même secteur des établissements qui fonctionnent de façons différentes, parce que leur organisation du travail est différente.

**Hypothèse 1b** : les modes de gestion des ressources humaines des petites entreprises (moins de 50 salariés) diffèrent de celles des grandes entreprises, au sein desquelles la fonction RH est organisée, structurée, formalisée. Dans les petites entreprises, le rapport entre recherche de compétitivité et organisation du travail est moins présent, ce qui conduit à des pratiques de recrutement dans l'urgence, sans réelle anticipation et sans gestion prévisionnelle des compétences.

**Le projet cherche à montrer comment et en quoi le modèle organisationnel et productif des entreprises sous-tend et éclaire les usages et pratiques RH, tout particulièrement celui des contrats courts.**

La pénurie récurrente de qualifications, l'intense mobilité de la main d'œuvre traversent les deux grands segments identifiés par Monchatre (2013) : les indépendants issus du milieu de l'hôtellerie-restauration et les grandes chaînes où l'on peut retrouver des professionnels qui ne sont pas issus du métier et qui ont des pratiques de GRH relativement différentes. **Il est ici proposé d'affiner davantage cette segmentation des établissements.** On suppose que le modèle organisationnel et productif est lui-même lié au profil des dirigeants des établissements de l'hôtellerie-restauration, avec trois profils types exposés en détail en première partie du rapport : les entreprises indépendantes traditionnelles, les entreprises managériales et les entreprises entrepreneuriales.

## Périmètre et méthodologie du projet

*Périmètre.* Mettre la focale sur un seul secteur fortement utilisateur de contrats très courts afin non pas d'évacuer les différences sectorielles, mais au contraire de prendre appui sur celles-ci, est un axe majeur du projet. **Est posée comme hypothèse qu'au sein d'un secteur fortement utilisateur de contrats très courts, il existe des pratiques diversifiées de recours à ces contrats, selon des déterminants qui dépassent le critère d'appartenance au secteur.** Ces déterminants sont ceux posés dans l'hypothèse 1, à savoir qu'il existe des stratégies d'entreprises différentes au sein d'un même secteur, qui elles-mêmes conduisent à des politiques RH différenciées.

En choisissant de cibler le périmètre de l'étude à un seul secteur, choisi pour ses particularités, nous contrôlons les différences sectorielles et ouvrons notre analyse à celles des différences inter-entreprises. Si

nous ne contrôlons pas le secteur, nous ne pourrions pas faire émerger des pratiques de gestion des RH selon les stratégies d'entreprise et leur organisation du travail ; car dans ce cas, les différences pourraient être attribuées au secteur.

*Méthodologie.* Pour éclairer les usages des contrats courts par les dirigeants des entreprises de l'hôtellerie-restauration de moins de 50 salariés, nous avons procédé par entretiens semi-directifs auprès de différents types d'acteurs du secteur. La visée étant de comprendre les raisons de l'augmentation des contrats de courte durée et de tester l'hypothèse d'une gestion différenciée des contrats courts selon le type d'entreprise.

Entre janvier et mars 2019, ont été sollicités 20 acteurs de la branche (organisations patronales et syndicales), les acteurs du développement économique ainsi que les conseillers Pôle Emploi auprès des entreprises, spécialisés sur ce secteur d'activité. Les entretiens auprès de ces acteurs avaient pour objectif d'éclairer les raisons du développement des recrutements en contrats courts et les conseils que ces acteurs donnent aux entreprises sur cette problématique. Les expert-comptables pour des raisons de confidentialité n'ont pu être interrogés. Nous y reviendrons en partie 2 lors de la présentation détaillée de notre protocole d'enquête.

Ces entretiens ont également permis d'identifier par réseau différents types d'entreprises notamment des entreprises identifiées ou perçues comme ayant des pratiques de gestion particulières laissant à supposer un faible recours aux contrats courts et très courts (et donc de tester nos hypothèses de gestion différenciée). Cette première vague de recrutement d'entreprises a ensuite été complétée par un recrutement « dans le dur » sur la base d'un fichier d'entreprises du secteur (critères de secteur, de taille, de localisation région Idf, Paca).

La deuxième phase d'entretiens s'est déroulée entre avril et juillet 2019. 25 dirigeants d'établissements hôtelier et de restauration ont été interrogés sur leurs usages des types de contrats de travail, sur leurs orientations stratégiques et leur mode de gestion des ressources humaines.

Nous présenterons dans une **première partie l'analyse de la littérature** sur notre problématique, tant sur les typologies existantes de dirigeants de petites entreprises que sur les liens entre modèles organisationnels et sensibilité au coût du travail. La **deuxième partie** de ce rapport présente en détail **le travail de terrain**, les objectifs de chaque phase, les difficultés rencontrées et les choix réalisés. Enfin la **troisième partie** expose les **résultats** de ce travail et propose une **nouvelle typologie** des petites entreprises en matière de gestion des ressources humaines.

« Sur le patronat, nous le savons presque tous, nous ne savons presque rien »

B. Marin (1988)

## Partie 1 - Les petites entreprises : quelles relations entre le dirigeant, la stratégie d'entreprise, le modèle organisationnel et productif, la gestion des compétences et des ressources humaines et le recours aux contrats courts ?

La première partie du rapport fait état des travaux empiriques et théoriques sur les typologies d'entreprises, en s'appuyant sur la littérature en sciences économiques, en sociologie et science de gestion autour de trois angles successifs : les relations entre modèle organisationnel, GRH et recours aux contrats temporaires (1.1), les relations entre stratégie d'entreprise, GRH et recours aux contrats temporaires (1.2), les relations entre le profil du dirigeant d'entreprise et GRH (1.3). Les travaux sur les typologies d'entreprises qui incluent comme critère de classification la stratégie d'entreprise, la GRH, le modèle organisationnel et le profil du dirigeant sont détaillés en (1.4).

### 1.1 Relations entre modèle organisationnel, GRH et recours aux contrats temporaires

Dans le rapport salarial fordiste, le risque lié à l'activité économique de l'entreprise n'est pas reporté sur le salarié, qui bénéficie d'un contrat de travail inscrit sur le long terme : on parle du compromis fordiste dans lequel l'entrepreneur assume les risques (en échange de la subordination du salarié). La transformation des rapports salariaux se traduit par une modification du partage des risques entre l'entreprise et le salarié, cela se traduisant par l'usage d'une flexibilité interne et externe accrue. Ce partage des risques peut être supporté par une partie seulement des ressources humaines, comme l'ont montré Doeringer et Piore dans leur ouvrage sur les marchés internes en 1971. Dans l'hôtellerie-restauration, les professionnels et plus généralement les organisations patronales justifient le recours à des formes flexibles d'emploi par la variabilité de l'environnement<sup>6</sup>, la nécessité de devoir s'ajuster en des temps de plus en plus courts et par la saisonnalité de l'activité. Au travers d'une étude sur les femmes de chambre, Guégnard et Mériot (2010) montrent précisément que pour ce métier-là, les employeurs recourent aux contrats courts ou à d'autres formes de flexibilité comme la sous-traitance pour satisfaire une souplesse de gestion d'une part, et effectuer une sélection des personnes qui se verront offrir un contrat plus long, voire un CDI. Le recours aux contrats courts revêt une double finalité, voire une triple finalité : élaborer un modèle organisationnel permettant de répondre à un marché volatile, sélectionner la main d'œuvre la plus "prometteuse" et optimiser les coûts salariaux. A ces finalités peut s'en ajouter une autre liée à la productivité du travail : les salariés en contrats temporaires seraient plus productifs que les salariés en contrat à durée indéterminée (Nantueil-Miribel, Shots et Taskin, 2004).

---

<sup>6</sup> Ce point est particulièrement mis en avant par les professionnels en réaction à la taxation des contrats courts. Dans la Revue L'hôtellerie restauration, Franck Trouet, directeur des relations institutionnelles et de la communication du CNI déclarait récemment: " Envisager que la taxation des contrats courts puisse provoquer des recrutements en CDI, dans une activité intrinsèquement fluctuante, relève de la tromperie. C'est pourtant le postulat adopté par le Gouvernement dans sa réforme de l'assurance chômage." (Revue L'hôtellerie restauration, N° 3679 - 31 octobre 2019, pp.2-4).

S'agissant des modèles d'organisation du travail, de nouvelles formes d'organisation fondées sur la polyvalence, le raccourcissement des lignes hiérarchiques, le travail en équipe projet, ont émergé à la fin des années quatre-vingt, rebattant les cartes de la performance organisationnelle (Dayan et al., 2008). A côté du modèle taylorien d'organisation du travail fondé sur une organisation scientifique du travail régissant le travail individuel par une parcellisation des tâches et une forte division du travail (Linhart, 2009 ; Baronian, 2013), se développent des organisations appelées « lean production » et des organisations dites apprenantes. Des travaux sur données françaises ont montré le lien entre les différents modèles d'organisation du travail, mode de gestion de la main d'œuvre et dialogue social (Dayan et al., 2008 ; Coutrot, 2004). Dans les marchés internes, l'organisation du travail, le rôle des qualifications dans les promotions, la position des qualifications dans l'organisation du travail sont autant d'éléments qui relient l'organisation du travail à la gestion de l'emploi, et qui justifient, par ailleurs qu'une partie de la main d'œuvre soit stabilisée au sein de l'entreprise (Doeringer et Piore, 1971). Les travaux de Lemièrre, Perraudin et Petit (2006) à partir de l'enquête Reponse de la Dares, décomposent les marchés internes en deux segments et les marchés secondaires en trois segments, et montrent comment au sein de chacun des segments l'organisation du travail engendre un recours plus moins important aux contrats à durée déterminée. Dans le marché interne dans lequel opère une gestion professionnalisée par projet, l'autonomie des salariés est forte, de même que le travail en équipes, rompant avec une organisation pyramidale du travail. Ce segment s'observe probablement peu dans les établissements de l'hôtellerie et de la restauration, qui ne fonctionnent pas en mode projets, même si le travail en équipe est une composante importante. L'autre segment du marché interne s'apparente davantage à celui initialement décrit par Doeringer et Piore (1971), mais avec une gestion individualisée de l'emploi et une organisation horizontale du travail ; dans ce segment en particulier, la dualisation de la main d'oeuvre s'opère entre CDD et CDI. Le segment appelé "compromis bas" du marché secondaire rassemble des entreprises ayant une organisation du travail en structure simple à la Mintzberg, avec une hiérarchisation des équipes contenant un ou deux niveaux dans lequel les salariés sont peu polyvalents, et la gestion RH peu formalisée. Le recours aux CDD y est par ailleurs important. Les auteurs soulignent que ce segment est formé de nombreux établissements hôteliers et de restaurants dans lesquels la culture organisationnelle est fondée sur la satisfaction du client. Au manque de formalisation de GRH se substitue un contrôle par le client lui-même (si le client est satisfait, l'organisation mise en place fonctionne). Le second segment du marché secondaire est appelé "gestion stricte par les coûts". Les entreprises de ce segment cherchent à minimiser les coûts salariaux et optent pour une rationalisation de l'organisation du travail, basée sur une organisation taylorienne du travail. La division du travail mise en place réduit l'autonomie des salariés, et ceux-ci sont peu polyvalents. Ces entreprises ont un recours faible aux CDD et privilégient la stabilité de leur personnel. Elles sont caractéristiques d'entreprises de petite taille (moins de 50 salariés) au sein desquelles le niveau de qualification des postes est peu élevé. Le troisième segment "gestion stabilisée par les coûts" est une déclinaison nuancée du second segment, avec des dépenses de formation plus importantes pour les salariés, mais conservant le même type d'organisation du travail.

## 1.2. Orientations stratégiques des entreprises, GRH et recours aux contrats temporaires

Les pratiques de gestion des ressources humaines intègrent différents éléments de gestion du personnel au sein de l'entreprise tels que la formation, les promotions, les salaires, les heures supplémentaires, le temps partiel, l'évaluation... mais également ce qui, en amont, a trait au recrutement de nouveaux salariés : contrats de travail, définition des postes à pourvoir ou remplacer, durée éventuelle du contrat, procédures de recrutement, critères retenus dans les entretiens de recrutement, etc.

Les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent être considérées comme des facteurs de mise en œuvre de la stratégie générale de l'entreprise et devraient conduire à une amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Les sciences de gestion se sont emparées de cette problématique et ont contribué à faire émerger de nombreux travaux autour des orientations stratégiques des entreprises et la GRH, en reliant ces deux axes à la performance de l'entreprise (Boots, Schenn et Sonntag, 2017 pour une courte revue de littérature).

En fonction des objectifs recherchés de compétitivité, il peut en découler des modes de gestion de la main d'œuvre différenciée. Les ressources humaines, si elles sont considérées comme des ressources stratégiques depuis longtemps (Gazier, 2010, Le Gall, 2015), sont aussi un coût que l'entreprise doit nécessairement maîtriser (Ferrary, 2010). Dallery, Eloire et Melmiès (2009), à partir d'une enquête auprès de 300 restaurateurs lillois, illustrent différents types de stratégie, selon globalement qu'elle est fondée sur la qualité ou le volume, s'appuyant sur la théorie des modèles productifs de Boyer et Freyssinet (2000). Les restaurateurs de l'étude sont considérés comme des price maker, c'est-à-dire que l'entreprise fixe son prix en fonction de ses choix stratégiques. Les sources de profit identifiées sont au nombre de cinq : la qualité (produire sur un segment haut de gamme avec un prix élevé), le volume, la spécialisation (repérer une niche de marché), l'innovation, la proximité (rechercher la stabilité de la clientèle). Ces sources de profit sont confrontées aux mécanismes d'offre et de demande du marché afin d'identifier trois groupes d'entreprises selon leurs orientations stratégiques (leurs sources de profit) et le mode de formation des prix : le marché paradoxal, dans lequel l'orientation stratégique majeure est la qualité, avec des salaires élevés, des prix élevés et une pression forte sur les marges de l'entreprise ; le marché avancé, dans lequel la sensibilité à la qualité est faible et où des stratégies volume et spécialisation se développent. Au sein de cette classe d'entreprises, les salaires sont faibles, le turnover élevé. Enfin, le marché ordinaire, dans lequel les sources de profit sont la spécialisation et l'innovation avec une sensibilité forte au volume.

La stratégie de l'entreprise peut se définir comme l'ensemble des moyens humains, techniques et financiers au service d'un objectif précis (Le Flanchec, 2017). Dès 1982, Porter identifie trois types de stratégie : par les coûts dans un objectif de les réduire au maximum ; par la différenciation, que cela passe par la qualité, l'innovation ou les services à la clientèle ; et, la concentration, qui vise à développer une stratégie autour d'une clientèle particulière. Ferrary (2010) observe deux types de stratégies dans une enquête auprès de grandes entreprises et montre que la nature de la compétitivité recherchée détermine « la nature des ressources humaines mobilisées dans la combinaison productive » (Ferrary, p. 129) et la façon dont ces ressources humaines sont appréhendées comme « sources de création de valeur » pour l'entreprise ou non. Selon le type de compétitivité recherchée (compétitivité-coût *versus* compétitivité-qualité), les pratiques de gestion des ressources humaines vont varier, notamment en termes de flexibilité, interne mais surtout externe. Cette approche nous paraît particulièrement adaptée à la problématique de notre recherche.

La recherche de **compétitivité-coût** se caractérise par une gestion de l'emploi marquée par une forte flexibilité externe et une division du travail accrue, sur des postes nécessitant peu de qualifications et peu voire pas d'investissement en formation professionnelle, faisant appel à des ressources humaines facilement accessibles sur le marché du travail (ce que les employeurs appellent communément leur vivier). L'organisation du travail, basée sur une parcellisation du travail, une standardisation et une rationalisation du processus de production est pensée pour permettre d'employer des salariés déqualifiés, interchangeables. La fidélisation des salariés et leur évolution dans l'entreprise n'est pas recherchée ici, c'est bien l'optimisation des coûts qui prévaut. Dans cette perspective, les ressources humaines ne sont pas considérées comme participant à la création de valeur, elles ont une faible valeur stratégique, y compris sur les postes-clés, cœur de métier de l'entreprise. A la différence de la vision institutionnaliste de Doeringer et Piore (1970), cette approche permet de comprendre pourquoi dans certaines entreprises des postes importants pour le bon fonctionnement de l'activité économique sont pourvus sur des contrats temporaires de courte durée. On trouve par exemple ce cas de figure dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, où le recours fréquent et massif aux « extras » répond à ce type de stratégie économique.

La recherche de **compétitivité-qualité** s'inscrit au contraire dans une recherche d'accroissement de la valeur des ressources humaines (actions de formation professionnelle, évolution salariale, promotions internes, ...) puisque ces dernières sont appréhendées et pensées comme un facteur clé de création de valeur. Elles sont ici un facteur d'amélioration de la qualité des produits de l'entreprise et par là, de sa compétitivité. Dans ce type de stratégie d'entreprise, l'organisation du travail est pensée autour de cette ressource, qui va permettre à l'entreprise de se différencier sur des éléments autres que le prix. Les salariés recrutés sont alors plus qualifiés que dans le premier cas, mieux rémunérés, fidélisés et les dirigeants cherchent alors à faire évoluer professionnellement leurs équipes afin d'optimiser leur valeur.

### 1.3 Les dirigeants de petites entreprises : un facteur déterminant dans la différenciation de la gestion d'entreprise et des ressources humaines

Bernd Marin le souligne en introduction de son article sur les relations professionnelles en 1988 dans la revue *Sociologie du travail*, la recherche s'intéresse très peu aux dirigeants et à leurs organisations et encore moins aux dirigeants de petites entreprises. En 2019, trente ans plus tard, la recherche a quelque peu avancé, mais à un rythme toujours relativement lent, comparativement aux recherches portant sur les salariés. Comme le souligne souvent Michel Offerlé, s'intéresser au patronat a été longtemps suspect du point de vue du sociologue, ressemblant alors à une sorte de « compromission avec « l'ennemi de classe » » (Offerlé, 2009, p.3). Aujourd'hui, ce sujet n'est plus objet de si vives critiques mais reste pour autant à justifier fortement entre chercheurs.

Le patron, terme historiquement utilisé pour catégoriser les dirigeants, est toutefois encore relativement peu étudié. La parution de l'ouvrage *Patrons en France* dirigé par Michel Offerlé (2017) est doublement intéressant en ce sens qu'il donne à voir combien cette catégorie est bien trop hétérogène pour signifier quoi que ce soit, mais également parce qu'il est le premier de ce genre à présenter un corpus d'entretiens de dirigeants aux profils très divers. Cet ouvrage, à la manière de *La misère du monde* de Pierre Bourdieu (1993), offre au lecteur un aperçu de la diversité des dirigeants et de leurs logiques et rapports au monde, qu'ils soient patrons d'un petit hôtel-restaurant ou d'un cabinet de conseil.

Dans les travaux de recherche visant à faire émerger des typologies d'entreprises en fonction de leur comportement stratégique et de leur mode gestion d'entreprise, certaines, comme celles de Bentabet, Trouvé, Michun (1999), ou Abonneau (2019) mettent l'accent sur le profil du dirigeant comme élément explicatif de leur stratégie générale. Il y est fait l'hypothèse que le dirigeant de petites entreprises modèle l'entreprise à son image et met en oeuvre la stratégie qu'il s'est forgée au travers de son parcours scolaire ou universitaire, ainsi qu'au travers de son parcours professionnel.

Cette approche s'inscrit pleinement dans le paradigme des études sur la petite entreprise de la fin des années 1990 autour de l'effet de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1996) et d'égotrophie (Torres, 1999) dans les petites entreprises. Elles soulignent alors la spécificité de la gestion des petites entreprises. Dans cette approche, l'analyse du profil du dirigeant est centrale pour éclairer les modes de gestion de l'entreprise (Marchesnay, 1991). Le dirigeant a un rôle clé dans la gestion stratégique des compétences en PME par exemple comme le montrent Bootz, Schenk et Sonntag (2017).

*“Le dirigeant est le vecteur principal de ce modèle. Par l'impact de sa philosophie de gestion, sa vision de l'organisation et de ses finalités, il est considéré comme la clé de lecture indispensable du système de GRH en PME”* (Bayad, Nebenhaus, 1998).

Différentes études (majoritairement en sciences de gestion) se sont intéressées en particulier au profil du dirigeant des petites entreprises, en étudiant leurs comportements stratégiques. Dès les années 1960, une dizaine de typologies de propriétaires dirigeants ont vu le jour en sciences de gestion. Frédéric Audet et Liliane Hamel reprennent les différentes typologies existantes (2018) en s'appuyant sur les travaux de Filion (2000) qui lui-même détaille une douzième typologie au début des années 2000 (non présentée dans le tableau ci-dessous) : le bûcheron, le papillon, le libertin, le bricoleur, le converti, le missionnaire.

Comme le souligne Filion (*Ibid.*), *“une typologie permet de mieux cerner le système de valeurs et d'intention de la personne concernée, de mieux comprendre ses modes de prises de décisions, ses orientations stratégiques ainsi que l'élaboration de son processus visionnaire. A partir de l'acteur clé que constitue le propriétaire-dirigeant d'une PME, on peut aussi mieux comprendre ce que sont la culture et l'apprentissage organisationnel de l'entreprise concernée”*

TABLEAU 1 : LA TYPOLOGIE DE DIRIGEANTS DE FILION (2000)

**Types de proprio-dirigeant de PME et stratégie**

<b>Types de proprio-dirigeant</b>	<b>Raison d'être de l'entreprise</b>	<b>Types de stratégie</b>	<b>Type de vision</b>
Bûcheron	survie-réussite	continue	Produit-client
Papillon	profits	circonstancielle	Marché-produits-profits loisirs-profits
Libertin	loisirs	rationnelle	produits-marché
Bricoleur	réalisation de soi	évolutive	produits-valeurs
Converti	sécurité	révolutionnaire	marché-organisation- international
Missionnaire	conquête	pro gressive	

TABLEAU 2 : TYPOLOGIES D'ENTREPRENEURS (AUDET, HAMEL, 2018)

Auteurs	Date	Typologies
Smith	1967	Deux types d'entrepreneurs : 1. L'entrepreneur artisan 2. L'entrepreneur opportuniste
Collins et Moore	1970	Deux types d'entrepreneurs : 1. L'entrepreneur administratif 2. L'entrepreneur indépendant
Laufer	1975	Quatre types d'entrepreneurs : 1. Le manager ou l'innovateur 2. L'entrepreneur orienté vers la croissance 3. L'entrepreneur orienté vers l'efficacité 4. L'entrepreneur artisan
Miles et Snow	1978	Quatre types d'entrepreneurs : 1. Le prospecteur 2. L'innovateur 3. Le suiveur 4. Le réacteur
Vesper	1980	Au moins 11 types d'entrepreneurs : 1. Travailleurs autonomes travaillant seuls 2. Bâtisseurs d'équipes 3. Innovateurs indépendants 4. Multiplicateurs de modèles existants 5. Exploitants d'économies d'échelle 6. Rassembleurs de capitaux 7. Acquéreurs 8. Artistes qui achètent et vendent 9. Constructeurs de conglomérats 10. Spéculateurs 11. Manipulateurs de valeurs apparentes
Julien et Marchesnay	1987 1996	Deux types de propriétaires-dirigeants : 1. PIC (pérennité, indépendance, croissance) 2. CAP (croissance forte, autonomie, peu de pérennité)
Carland, Hoy, Carland	1988	Deux types d'acteur organisationnels : 1. L'entrepreneur 2. Le propriétaire de PME
Lafuente et Salas	1989	Quatre types de nouveaux entrepreneurs : 1. Artisan 2. Orienté vers le risque 3. Orienté vers la famille 3. Managérial
Filion	1998	Deux types d'entrepreneurs : 1. Opérateur 2. Visionnaire
Marchesnay	1998	Quatre types d'entrepreneurs : 1. Isolé 2. Nomade 3. Notable 4. Entreprenant
Duchêneaut	1999	Socio-style de créateurs d'entreprises 1. Rebelles (28%) 2. Matures (41%) 3. Initiés (25%) 4. Débutants (6%)

Sources : Audet, Hamel, 2018

Depuis, de nouvelles typologies ont vu le jour, comme celle de Jaouen (2010) qui s'intéresse aux valeurs des dirigeants de petites entreprises, prenant le parti que les valeurs personnelles agissent en amont des comportements stratégiques qui sont mis en oeuvre. A partir de 68 entretiens avec des dirigeants de TPE de tous secteurs d'activité, une typologie en quatre classes principales est élaborée, aboutissant au dirigeant "carriériste", au dirigeant "alimentaire", "hédoniste" et "paternaliste". Le dirigeant *carriériste* développe une stratégie tournée vers la recherche d'opportunités, visant une réussite sociale et professionnelle, avec un objectif de croissance qui est soutenu par un démarchage commercial actif ou la recherche de niches de marché. Le dirigeant *alimentaire* est au contraire dans un mode de survie économique, évoluant dans un

environnement difficile, souvent aux prises d'une entreprise pas rentable, l'obligeant à mettre en place une stratégie par les prix qui affaiblit d'autant sa rentabilité ; il manque de compétences commerciales. Le dirigeant *hédoniste* est emblématique du métier passion, exercé pour développer la créativité et cherchant à relever de nouveaux défis. Enfin le dirigeant *paternaliste* des entreprises familiales affiche la proximité avec son équipe, jouant sur l'aspect affectif et familial, visant à protéger ses salariés d'un environnement qu'il considère comme hostile.

#### 1.4 Typologies de petites entreprises fondées sur les orientations stratégiques, les modèles organisationnels et le profil du dirigeant pour expliquer le recours aux contrats courts dans le secteur de l'hôtellerie-restauration

Partant de l'hypothèse que les petites entreprises forment un monde hétérogène face à leurs pratiques de GRH, d'organisation du travail et d'orientations stratégiques, nous prenons appui sur la première<sup>7</sup> typologie de Bentabet, Michun et Trouvé (1999), inspirée des travaux d'économie industrielle et des approches conventionnalistes (Favereau, Eymard-Duvernay et Biencourt, 2002). Cette typologie a été éprouvée par Kornig et Verdier (2008) dans le cadre de l'analyse des pratiques de prévention des risques professionnels dans les TPE. Les auteurs ont alors montré que la gestion des risques professionnels dans les petites entreprises est à mettre en perspectives avec les pratiques RH et avec l'organisation du travail. Cette typologie a été également appliquée sur données statistiques d'entreprises pour différencier les entreprises selon leur politique de formation envers leurs salariés (Béraud et Noack, 2018).

La typologie de Bentabet, Michun et Trouvé (1999)

Cette typologie est issue d'une analyse des modes de gestion de la main d'œuvre et de la formation du personnel dans les petites entreprises. Elle s'appuie sur une combinaison de six facteurs déterminant ces pratiques de gestion :

- le secteur et les filières d'appartenance
- le statut et la place des TPE dans les chaînes de valeur
- les ancrages territoriaux des entreprises
- le degré de structuration des professions présentes
- la trajectoire et le profil socioprofessionnel du dirigeant
- le comportement stratégique du dirigeant.

Les trois types d'entreprises construits mettent en avant des relations à la main d'œuvre et des modes de gestion du personnel spécifiques.

Le tableau ci-après présente et détaille 5 des 6 facteurs, le premier étant le même pour toutes les entreprises de notre étude infra-sectorielle de l'hôtellerie-restauration.

---

<sup>7</sup> Deux autres types d'entreprises ont vu le jour par la suite, l'entreprise "libérale" et l'entreprise "cognitive", que nous ne retiendrons pas pour notre objet, en raison des caractéristiques très spécifiques des champs d'activité concernés. Dans le premier cas, il s'agit d'entreprises régies par des accès très spécifiques et réglementés (professions médicales et paramédicales notamment) et dans le deuxième cas, il s'agit d'entreprises qui relèvent "d'activités de service à haute intensité intellectuelle" (nouvelles technologies, big data, etc.) (Trouvé, 2016).

TABLEAU 3 : TROIS CONFIGURATIONS DE TPE DE BENTABET, MICHUN, TROUVE, 1999

	Indépendante traditionnelle	Entrepreneuriale	Managériale
<b>Profil du dirigeant</b>			
Parcours du dirigeant	Continuité, tradition	Rupture, innovation	Modernisation, formation (recrutement marché externe)
Accès à la direction	Succession, reprise	Transmission (“entreprenant”), fondation (“entrepreneur”)	Intégration établissement existant Recrutement
<b>Statut et place TPE</b>	Indépendante	Société	Société Intégration verticale (chaîne, groupe)
<b>Ancrage territorial</b>	Ancrage fort, proximité immédiate	Ancrage moins fort, différenciation par les produits/services	Ancrage fort, mais plus étendu en raison de l'appartenance à un réseau
<b>Comportement stratégique</b>			
Mode de formation de la stratégie	Émergente ou imposée	Idéologique ou entrepreneuriale	Planifiée
Type de stratégie	Centrée sur l'activité	Centrée sur le produit/service ou le client	Centrée sur le marché
Orientations stratégiques majeures	Banalisation, développer le “petit plus” Réduction des coûts Diversification progressive et concentrique	Différenciation Innovations : produit, organisation, infrastructure Spécialisation Diversification Savoir-faire spécifiques	Standardisation Compétitivité-coût Identification de nouveaux segments
Cœur du métier	La production	L'innovation	Le commercial
Appuis à la décision	Gestion externalisée confiée à un cabinet d'expertise comptable	Gestion par le dirigeant	Contrôle de gestion formalisé
<b>Gestion RH</b>			
Type de management	Patrimonial	Entrepreneurial	Managérial
Critères de recrutement	Faible prise en compte du diplôme Recherche de compétences comportementales	Compétences techniques Expérience	Niveau minimal de formation

Mode d'intégration	Jugement spontané, intuition Intégration immédiate	Confrontation avec le terrain Jugement après essai	Procédures de recrutement Intégration
Objectif des recrutements	-augmenter la capacité de production -recherche de flexibilité quantitative externe	-acquisitions de nouvelles compétences	-accroître le pouvoir de marché -accroître les capacités gestionnaires ou managériales internes
Approche RH	-valorisation des compétences sociales -difficulté à fixer la main d'œuvre -division sociale du travail -polyvalence -relation de confiance, comme en famille	-professionnalisation des personnes maîtrisant les activités stratégiques -dualisation de la main d'œuvre -rapport salarial en voie de formalisation	-division technique et sociale du travail -poly compétence -gestion formalisée
Formation professionnelle	Sur le tas	Mixte	Formelle et externalisée

La première classe d'entreprise rassemble des **entreprises indépendantes traditionnelles**. C'est le modèle le plus répandu statistiquement au sein des TPE, et certainement celui qui est spontanément assigné à l'appellation "petite entreprise" dans les représentations collectives. Le terme "indépendant" ne caractérise pas juridiquement l'entreprise mais sociologiquement. Le modèle type est celui de l'artisan.

Dans ce type d'entreprise, le dirigeant est plutôt moins diplômé que dans les deux autres types d'entreprises. Il est souvent un professionnel autodidacte qui a commencé relativement jeune dans le métier où il s'y est formé et a fini par créer son entreprise, après avoir travaillé lui-même comme salarié. Le registre de la proximité immédiate y est prépondérant, la stratégie y est peu proactive et les normes mises à distances. On travaille dans ces entreprises « comme à la maison » en quelque sorte, le régime de convention est celui de la cité domestique (Boltanski, Thévenot, 1991). Le mode de gestion de l'entreprise et du personnel se situe du côté de l'informel et la gestion n'est pas considérée comme une activité prioritaire. Elle est le plus souvent confiée à un expert extérieur à l'entreprise.

La stratégie de l'entreprise est moins formalisée que dans les autres types, elle est ici davantage émergente ou présentée comme imposée par l'environnement. Les dirigeants de ce type d'entreprise sont peu nombreux à mettre en oeuvre des actions commerciales visant à développer leur activité. Les clients et fournisseurs sont présentés comme des proches voire des amis, il s'agit de se distinguer des "gros" (Bentabet, Michun Trouvé, 1999, p. 108).

Les compétences sociales sont souvent mises en avant dans les critères de recrutement, la qualification ou les diplômes sont moins recherchés que la passion du métier, la motivation ou le savoir-être. De la même façon, les canaux de recrutement sont plutôt d'ordre informel, le recours aux intermédiaires de l'emploi y est rare. Le bouche à oreille est privilégié pour recruter et la référence à la tradition y est importante.

Ce modèle d'entreprise est caractérisé par une banalisation des produits/services et une recherche de baisse des coûts par effet d'expériences.

Cette première classe d'entreprise s'oppose à celle qui relève plus de la cité industrielle (ibid.) de **l'entreprise managériale** dans laquelle la codification et la formalisation des pratiques est forte, au travers d'instruments gestionnaires. Les dirigeants de ces entreprises, non issus du métier, ont des profils très différents des premiers. Ils ont souvent travaillé dans un grand groupe, sont plus jeunes et plus diplômés en moyenne et leur mode de gestion de l'entreprise est plus proche de celui de la grande entreprise. Ces petites entreprises sont insérées dans des réseaux, et sont parfois des succursales ou des franchises. Elles peuvent donc être soumises à des donneurs d'ordre et à certains critères de gestion des grandes entreprises, et leurs dirigeants amenés à développer une stratégie commerciale intermédiaire, entre artisanat et micro-industrie.

L'univers de ces entreprises est celui de l'objectivation, de la mesure et du contrôle, fortement présents. Les recrutements font appel aux intermédiaires de l'emploi comme au réseau de proximité externe. La qualification et la formation sont ici fortement valorisées, au côté de compétences sociales également, mais non prioritaires. La formation est ici incontournable et les conventions collectives fortement mobilisées.

Les entreprises managériales relèvent davantage d'une démarche économique, ce qui peut conduire à une stratégie davantage fondée sur la maîtrise des coûts, y compris des coûts de la masse salariale et sur un fonctionnement en "juste à temps".

Entre les deux, le modèle de **l'entreprise entrepreneuriale**, dans lequel les dirigeants, lorsqu'ils ne sont pas du métier, ont des parcours professionnels souvent marqués par des ruptures ou bifurcations professionnelles, des périodes de chômage ou de reconversion. Ce modèle est présenté par les auteurs comme « à mi-chemin entre les configurations d'ordre familial et l'entreprise managériale modernisée » (p. 112). Les modèles de coordination marchandes et domestiques se combinent ici. Le dirigeant est un entrepreneur qui privilégie les prestations de qualité pour fidéliser sa clientèle. En termes de développement stratégique, ces entreprises visent des segments de marché par différenciation, spécialisation, souvent en rupture avec des orientations familiales existantes (extension, changement de gamme...). Elles s'inscrivent

davantage dans des stratégies d'innovation. Une plus grande sensibilité aux besoins de la clientèle est observée ainsi qu'une remise en cause plus fréquente du modèle de management ou de l'offre.

La logique de développement de l'entreprise est fortement présente et la recherche d'une innovation également. Les critères de recrutement sont essentiellement orientés vers les compétences techniques et commerciales et/ou vers l'expérience et la capacité à résoudre des problèmes. Les compétences des salariés sont au cœur du projet d'entreprise. L'évolution professionnelle et la fidélisation des salariés est davantage présente que dans les autres types, puisqu'il s'agit ici d'optimiser l'organisation du travail afin de se différencier de la concurrence. La polyvalence est plus présente afin de permettre une agilité organisationnelle. La formation mobilisée ici est tant externe et formalisée qu'interne (sur le tas).

Les entreprises relevant de ce modèle sont davantage orientées vers une compétitivité qualité, qui vise un service de qualité via une équipe compétente et stable.

Dans le cadre d'une recherche sur la prévention des risques professionnels dans les TPE de l'hôtellerie-restauration et de la réparation automobile, Kornig et Verdier (2008, 2011) ont testé la typologie de Bentabet, Michun et Trouvé (1999), afin de comprendre les différentes pratiques observées au sein des deux secteurs (et infra-secteurs) quant à l'obligation réglementaire d'évaluer les risques professionnels en entreprise. Les pratiques des petites entreprises sur ces deux secteurs sont relativement hétérogènes et le profil du dirigeant ainsi que son mode d'organisation et de gestion de l'emploi et du travail éclairent la variabilité des pratiques. A partir de 55 entretiens semi-directifs, les auteurs montrent que les dirigeants des entreprises de type indépendante traditionnelle mettent plutôt à distance l'obligation réglementaire et appréhendent le document unique d'évaluation des risques comme une formalité administrative uniquement. Les risques du travail sont minimisés, attribués aux comportements individuels et "font partie du métier". L'évaluation et la gestion des risques professionnels ne sont pas ici destinées à améliorer les conditions de travail mais s'apparentent à une contrainte administrative non adaptée, pensée sur le modèle des grandes entreprises. Les dirigeants des entreprises de type managérial appréhendent la prévention des risques comme une norme de gestion nécessaire, même si elle reste coûteuse pour l'entreprise. Pour ces entreprises, la gestion est plus standardisée, formalisée et les procédures de contrôle et de mesure sont courantes. Ici l'obligation réglementaire est perçue par le dirigeant comme un point d'appui qui permet de normaliser les pratiques dans la profession. Enfin, les dirigeants des entreprises de type entrepreneurial en font eux une ressource qui permet de fidéliser les équipes et la clientèle. L'évaluation des risques est ici réalisée de façon collective et si son coût est également important, c'est avant tout un instrument de différenciation pour les dirigeants.

#### La typologie d'Abonneau (2019)

Fondée sur la typologie de Bentabet, Trouvé et Michun (1999), Abonneau (2019) s'empare de cette typologie pour appréhender la problématique des pratiques de formation professionnelle des salariés, dans le secteur du BTP. Alors que les TPE-PME - de façon générale - sont caractérisées par un taux de participation des salariés aux actions de formation professionnelle plus faible que celui des entreprises de taille supérieure, Abonneau (2019) rejette l'homogénéité des TPE-PME du secteur du BTP en se centrant sur les entreprises formatrices et en analysant leurs orientations stratégiques ainsi que leurs pratiques de gestion de la main d'oeuvre. A partir d'entretiens auprès de 35 dirigeants de TPE-PME du BTP, Abonneau (2019) aboutit à une nouvelle typologie visant à expliquer les différenciations des pratiques de formation. Dans sa typologie, les trois configurations de Bentabet, Trouvé et Michun (1999) sont scindées en deux sous-catégories chacune, comme présenté dans le tableau extrait d'Abonneau (2019) :

<i>Profil</i>	<i>Trajectoire du dirigeant</i>	<i>Représentations du dirigeant</i>	<i>Appropriations de la formation externalisée du dirigeant</i>
<i>Personnel</i>	Diplôme dans le métier (niveau V ou IV).	L'entreprise est un patrimoine personnel.	<i>Réticents.</i> La formation est un coût et un risque. Formation réservée au dirigeant, éventuellement aux membres de la famille ou à des salariés de confiance.
<i>Clanique</i>	Le plus souvent pas de diplôme, dirigeant issu de l'immigration, travaille en famille.	L'entreprise est un capital familial.	Préférence pour la formation interne ou celles assurées par les fournisseurs. Peu de planification, court-termisme. Taux de formation faible. Principalement des formations obligatoires-règlementaires (FOR).
<i>Participatif</i>	Formation longue dans le métier (exemple : compagnon du devoir).	L'entreprise est une équipe ou une communauté.	<i>Convaincus explorateurs et convaincus stratèges.</i> La formation est un moyen de se différencier. Formation collective. Préférence pour des organismes connus du (des) dirigeant(s).
<i>Collégial</i>	Plusieurs dirigeants (duo commercial et homme de métier ou groupe plus large d'associés).	L'entreprise est un investissement partagé.	Tendance à expérimenter (explorateurs), parfois à planifier à long terme (stratèges). Taux de formation moyen. Principalement des formations techniques-métier, éventuellement des formations tertiaires si entreprise mature (stratèges).
<i>Déléгатif</i>	Niveau de formation élevé (III ou II) mais pas dans le métier (gestion).	L'entreprise est avant tout un <i>business</i> .	<i>Habitués.</i> La formation est une routine. Formation personnalisée. Très bonne connaissance de l'offre et des modalités de financement.
<i>Industriel</i>	Niveau de formation variable, longue expérience dans une grande entreprise du BTP.	L'entreprise est une grande entreprise en miniature.	Proximité de l'OPCA ou d'organisations professionnelles d'employeurs. Taux de formation élevé. Tendance à former dans l'ensemble des domaines (FOR, tertiaire, technique, management).

*Tableau 1 Typologie des entreprises artisanales du RTP*

Le profil du dirigeant occupe une place importante dans la classification des entreprises. Les entreprises réticentes sont dirigées par des dirigeants issus du métier, peu ou pas diplômés, ayant repris l'entreprise par succession familiale (sous-groupe 2) ou sont un patrimoine personnel (sous-groupe 1) et considèrent la formation des salariés comme un coût et comme un risque. Certaines ressources humaines sont stratégiques et l'investissement en formation peut alors être réalisé, même s'il se limite en général aux formations

obligatoires d'hygiène et sécurité. Ces entreprises réticentes forment la catégorie des indépendantes traditionnelles telle que décrites par Bentabet, Trouvé et Michun (1999). Dans les entreprises du type entrepreneurial, les dirigeants sont convaincus de l'intérêt de former leurs salariés, pour introduire de nouvelles compétences dans l'entreprises. Ces compétences servent leur stratégie économique de différenciation ou de spécialisation. Au sein de cette catégorie, deux types sont différenciés : le type participatif dans lequel l'entreprise est une équipe ou une communauté et le dirigeant à une formation longue dans le métier et le groupe collégial dans lequel l'entreprise est un investissement partagé et le dirigeant s'est fréquemment associé avec un homme du métier et commercial car il n'est pas lui-même issu du métier. Ce profil de dirigeant induit une vision de la formation professionnelle plus large que dans les indépendantes traditionnelles et considèrent que tous les salariés doivent être formés. Enfin, les entreprises managériales se comportent "comme des grandes" et recouvrent des profils habitués à la formation tout en distinguant deux profils. Le "déléгатif", qui désigne un business et le dirigeant est diplômé de niveau III ou II mais pas dans le métier et possède un parcours plutôt dans la gestion d'entreprise. Le profil "industriel", qui est une grande entreprise en miniature et dans laquelle le dirigeant a une formation variable et une longue expérience dans le métier. Abonneau (2019) souligne que c'est la trajectoire scolaire et le parcours professionnel des dirigeants qui explique leur rapport à la formation professionnelle de leurs salariés.

“ On n’écoute jamais les patrons de TPE comme vous m’avez écouté”

(Dirigeant restaurant n°17)

Partie 2. Le terrain d’enquête : une approche par entretiens semi-directifs auprès d’acteurs autour de l’entreprise et auprès de dirigeants de petites entreprises de l’hôtellerie-restauration

## 2.1 Démarche méthodologique

La démarche méthodologique s’est appuyée sur plusieurs partis pris, et repose sur une approche compréhensive, qualitative des points de vue des acteurs concernés, que ce soient des acteurs institutionnels ou les établissements.

❖ **Le choix d’un secteur d’activité usant d’un recours intensif aux contrats très courts, l’hôtellerie-restauration, éligible au CDDU.**

Ce secteur est particulièrement intéressant de plusieurs points de vue :

- Dans l’hôtellerie-restauration, les **contrats saisonniers** et les **CDDU** sont très répandus, de même que le CDI. La part des embauches en CDI est de 23,5% alors que la part des embauches en CDD est de 76,5% (Source : Portraits statistiques de branches, Céreq, <http://www.cereq.fr/articles/PSB-articles/PSB-du-tertiaire>). Bien que la part des embauches en CDD se situe en-deçà de la part des intentions d’embauche observée au niveau national (87% en 2015, Dares, 2017), la croissance des embauches en contrats à durée limitée de courte durée a fortement augmenté faisant de ce secteur d’activité, le premier utilisateur de contrats ou missions inférieures à un mois (Unedic, 2018).
- Au sein de ce secteur, avec des contraintes économiques et contractuelles partagées, peut toutefois être observés des **modes de gestion de la main d’œuvre différenciés** selon les entreprises, comme le souligne l’étude Unedic sur la taxation des contrats courts et le recours aux contrats courts, (Unedic, 2018).
- On observe également une **diversité de types d’entreprises** avec par exemple de petits établissements indépendants ayant une gestion familiale (Forté et Monchatre, 2013), aux côtés d’établissements de plus ou moins grandes tailles appartenant à des groupes (Fondeur et al., 2013).

**L’analyse d’un seul secteur** a été privilégiée, plutôt que la comparaison de deux secteurs ou plus. En effet, l’hypothèse principale de l’étude pose un effet de stratégie d’entreprise et de profil de dirigeant plus fort qu’un effet sectoriel. En ce sens, **nous n’avons pas souhaité évacuer les différences sectorielles mais au contraire nous avons choisi de prendre appui sur celles-ci**. On suppose qu’au sein d’un secteur fortement utilisateur de contrats très courts, il existe des pratiques diversifiées de recours à ces contrats, selon des déterminants qui dépassent le critère d’appartenance au secteur. Ces déterminants sont ceux posés dans l’hypothèse 1, à savoir qu’il existe des stratégies d’entreprises différentes au sein d’un même secteur, qui elles-mêmes conduisent à des politiques RH différenciées. La démarche d’analyse s’ouvre aux différences inter-entreprises d’un même secteur, ce qui rend possible la possible mise en évidence de pratiques de gestion des RH selon les stratégies d’entreprise et l’organisation du travail ; sans cela, les différences observées pourraient être attribuées au secteur.

**L’étude se limite aux entreprises de moins de 50 salariés** au sein desquelles le rôle du dirigeant est particulièrement significatif dans les orientations stratégiques de l’entreprise. Notre choix s’est porté sur les établissements de moins de 50 salariés, ce qui n’excluait donc pas que ces établissements appartiennent à des groupes de taille supérieure à 50 salariés. Ce choix s’appuie sur les caractéristiques du secteur

hébergement-restauration au sein duquel les établissements indépendants sont très majoritaires, et souvent de petite taille, mais où les établissements qui appartiennent à des groupes (chaines de restauration, chaines hôtelières) sont également présents (Fafih, portrait sectoriel [1]). De plus, le recours aux CDD est plus répandu dans les TPE que dans les entreprises de taille plus grande (Dares, 2018). Enfin, en ciblant des établissements de moins de 50 salariés, la recherche propose d'éclairer un champ peu investi dans le domaine de la gestion des ressources humaines (Bachelard *et al.*, 2004).

- ❖ Le choix de réaliser des **entretiens approfondis en face-à-face et par téléphone avec les dirigeants de petites entreprises** et des **entretiens téléphoniques avec les acteurs conseillers des entreprises**. Le choix d'entretiens approfondis en face-à-face avec les dirigeants d'entreprises s'appuie sur une approche compréhensive, au sens wébérien, qui cherche à reconstruire le sens donné par l'individu à une activité (ici le mode de gestion des ressources humaines). Pour cela, la présentation de la recherche a fait l'objet d'un travail minutieux afin de permettre une mise en confiance sur son objet.
- ❖ Le choix d'un **regard croisé** avec les « conseillers des entreprises » afin de comprendre le type d'expertise mobilisé dans leur stratégie de gestion. En effet, si la recherche doit cibler prioritairement les entreprises, il est utile de mettre en perspective les informations recueillies avec les points de vue des autres acteurs parties prenantes : l'expert-comptable et les organisations patronales de l'hôtellerie-restauration. Le croisement des points de vue permet : d'analyser les informations de chacun des acteurs sur la problématique (adaptées à chaque acteur) ; de saisir ce sur quoi les acteurs échangent entre eux (questions posées par les autres acteurs, type de ressources recherchées, etc.), ce sur quoi ils ont besoin d'échanger et de trouver de l'information ; d'interroger chaque acteur sur ce qu'il attend des autres acteurs (information sur les coûts d'embauche et de licenciement par exemple, sur les avantages/inconvénients des formes de contrats juridiques, etc.) ; de pouvoir proposer des axes de progrès sur le partage, l'échange et la communication d'informations entre les acteurs, en identifiant les espaces de communication qui pourraient être améliorés
- ❖ Le choix d'interroger **des entreprises plutôt atypiques ou alternatives en matière de GRH** et possiblement de recours aux contrats courts pour éclairer notre problématique s'est rapidement imposé à l'équipe suite à de premiers entretiens. Cette possibilité de comprendre les marges pour appréhender la norme a été validée par le comité de pilotage pour exploration de nos hypothèses. Cette orientation a ainsi permis d'ouvrir la réflexion à l'observation de pratiques alternatives possibles et à la compréhension des déterminants à l'œuvre. La recherche propose ainsi une analyse des pratiques qui, dans la mesure du possible, se centre sur des établissements repérés pour d'une part l'intégration à la typologie de Bentabet, Michun et Trouvé (1999) et d'autre part une mobilisation de la GRH atypique, avec pour incidence possible un plus faible recours aux contrats courts que la moyenne des établissements du secteur. Cette approche novatrice découle des résultats de trois types de travaux : ceux de l'Unedic (2018) qui soulignent la coexistence de stratégies d'entreprises différentes au sein de ce secteur, qui elles-mêmes conduisent à des politiques RH différenciées ; ceux de l'IRES (Kornig, Recotillet, 2016) sur les relations entre employeurs et demandeurs d'emploi en activité réduite dans quatre secteurs dont celui de l'hôtellerie-restauration avec un paradoxe intéressant autour du besoin important des dirigeants de fidélisation de leur main-d'œuvre et du turn-over constaté sur ce même secteur ; et enfin des travaux sur les hôpitaux aux Etats-Unis, où des problématiques de fidélisation de la main-d'œuvre sont étudiées et éclairées à partir d'établissements vertueux (les hôpitaux magnétiques) (Sibé, 2014).

## 2.2 Déroulement et réalisation du travail de terrain : 44 entretiens auprès des acteurs du secteur et des dirigeants d'établissements

2.2.1 Une démarche séquentielle amorcée par des entretiens avec les acteurs du secteur pour repérer et recruter des établissements de l'hôtellerie-restauration

Au démarrage, la recherche ambitionnait de **réaliser entre 30 et 36 entretiens** au total, répartis entre :

- 10 et 16 entretiens auprès des acteurs de la branche :
  - 5-8 experts des branches et organisations patronales/syndicales de l'hôtellerie-restauration ;
  - 5-8 cabinets d'expertise comptable, idéalement le cabinet d'expertise comptable des entreprises interrogées
- 20 entretiens auprès de dirigeants d'établissements de l'hôtellerie-restauration, en région Ile-de-France et Provence Alpes Côte d'Azur.

Au final, 44 entretiens ont été réalisés, dont 20 auprès des acteurs de la branche et 24 auprès des dirigeants d'établissements.

Les acteurs de branche contactés au démarrage des investigations de terrain sont ceux qui œuvrent sur les territoires, et possèdent de ce fait une bonne connaissance des bassins d'emploi et des entreprises. Trois types d'acteurs ont été contactés (voir tableau 4a) :

- Les organisations patronales et syndicales, comme l'UMIH, le SYNHORCAT, le GNI, la CFDT, la CGT ;
- Des acteurs de développement économique (Chambre de commerce et d'industrie) et de branche (FAFIH) ;
- Des acteurs de l'intermédiation : direction d'agence Pôle Emploi, des conseillers Pôle emploi dédiés "entreprise" dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, groupement d'employeur.

S'agissant de l'intermédiation :

- Les agences Pôle Emploi des deux régions de l'étude ayant une forte activité d'intermédiation dans le secteur de l'hôtellerie-restauration ont été identifiées par la division des Études de la Direction Générale de Pôle Emploi. Cela a permis de cibler les conseillers qui sont au contact des entreprises dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. En effet, les conseillers sont en contact avec les entreprises, soit de manière proactive de la part des entreprises, soit lors de phases de recrutement ou par les conseillers eux-mêmes ;
- Différentes agences d'un groupement d'employeur ont été contactées sur les recommandations d'un représentant du SYNHORCAT. L'intérêt de contacter un groupement d'employeur réside dans le fait que les groupements peuvent constituer un intermédiaire utile dans la limitation du recours aux contrats courts. En mutualisant les ressources humaines, l'intervention du groupement peut permettre de proposer un CDI à des salariés qui travaillent pour plusieurs établissements.

Ce sont au total 20 entretiens avec des acteurs de branches qui ont été conduits (voir Tableau 4a), dont on trouvera l'analyse dans la section 3, et qui ont permis une mise en contact avec une douzaine d'établissements. Ce sont notamment davantage de conseillers entreprise qui ont été vus en entretien par rapport à ce qui était prévu.

TABLEAU 4A : RECAPITULATIF DES ENTRETIENS « ACTEURS »

Acteurs		Prévus	Réalisés
Branche	FAFIH	2	2
Conseillers entreprises		5-8	13
		Pôle emploi	8
		Fafih	1
		CCI	1
		Groupement Employeurs France et Paca	2
		Comptable	1
Organisations patronales	Synhorcat / UMIH 84 / GNI PACA	2	3
Organisations syndicales	CFDT / CGT	2	2
TOTAL		11-14	20

Le terrain s'est déroulé de manière séquentielle, avec dans un premier temps des entretiens auprès des acteurs du secteur, qui ont permis une mise en relation avec les entreprises d'intérêt pour l'étude.

- Les acteurs de la branche ont permis une mise en relation avec quelques entreprises ; en revanche, la mise en relation avec les conseillers entreprises de la branche n'a pas pu être menée à son terme ;
- Les organisations patronales ont permis de réaliser des entretiens avec des entreprises adhérentes, afin de recueillir une vision spécifique de la réglementation du droit du travail et des limitations qui en découlent.
- Les contacts avec des acteurs de Chambre de Commerce et d'Industrie ont fortement accéléré une partie du terrain entreprises grâce à une connaissance fine de leur territoire et des types d'entreprises dans le secteur hôtellerie-restauration.
- Les conseillers dédiés entreprise de Pôle Emploi ont également ouvert une large partie du terrain entreprises, en mettant à notre disposition une liste d'établissements correspondant aux types d'entreprises recherché et avec une propension à nous répondre élevée ;
- Le groupement d'employeur a été une source intéressante et importante également, sur différents territoires. Les contacts d'entreprises fournis ont été ceux de quelques clients faisant appel au groupement soit pour de la mutualisation de main d'œuvre, soit pour du conseil RH, ou les deux.

C'est donc par ces différents canaux que les entreprises ont été recrutées offrant une diversité relative. Cette démarche méthodologique d'identification des entreprises par le réseau d'acteurs de proximité a été pensée comme **la modalité empirique la plus efficace pour repérer des entreprises inscrites dans la typologie et susceptibles d'être à rebours des pratiques de recours aux contrats courts.**

Lors des entretiens avec les différents acteurs, outre des questions générales sur le secteur et l'action de leur organisation, des questions liées aux critères de la typologie ont été posées. En l'occurrence, des questions sur les modes de recrutement, sur le rôle du dirigeant dans les recrutements et les stratégies d'entreprise (économique et RH), le lien avec l'appartenance à des réseaux professionnels (voir Encadré 1).

Le souhait d'interroger quelques experts comptables afin d'apprécier la nature de leur service aux entreprises et notamment de conseil en matière de choix de contrats et d'accompagnement plus largement stratégique au développement de l'établissement n'a pu se concrétiser en raison du secret professionnel et

comptable. Un entretien de cadrage, déconnecté d'une entreprise de notre échantillon, a pu toutefois être mené.

Notons par ailleurs, que nos contacts prometteurs avec le FAFIH (recrutement d'entreprises, rencontre avec des conseillers RH, participation à la commission emploi-formation CRPEF) ne se sont pas matérialisés malgré plusieurs relances. Des contacts avec les délégués régionaux de l'observatoire de l'hôtellerie-restauration ont toutefois été transmis et réalisés.

L'épuisement de ce canal de recrutement « acteurs » nous a conduit à identifier ensuite le reste de notre échantillon (14) sur la base d'un fichier de contacts des établissements de l'Hôtellerie-restauration constitué dans le cadre de la mission (critères de taille, sous-secteurs et localisation IDF et PACA). La prise de contact s'est effectuée par mail, puis téléphone en requérant le vécu des dirigeants en matière de recrutement (contraintes et leviers) dans une actualité portée par la négociation de l'assurance chômage et la question de la mise en place du bonus-malus.

L'échantillon final est composé de 24 entreprises identifiées par deux grands canaux différents (10 acteurs et 14 sur fichiers), mais sans que cela ait un impact sur le nombre de contrats courts utilisés, puisque toutes ont un recours limité voire inexistant aux CDD de moins d'un mois ou CDDU (voir section 3).

---

### **Encadré 1 - Les critères d'identification des établissements atypiques par les acteurs de branche**

Lors des entretiens avec les différents acteurs de branche, nous avons procédé de la manière qui suit pour identifier des établissements atypiques du point de vue de leur gestion RH :

- Une interrogation générale sur les pratiques de recrutement et problématiques actuelles des établissements qu'ils connaissaient ;
- Une interrogation sur les distinctions qu'ils observaient entre les établissements qu'ils connaissaient, du point de vue de la gestion des ressources humaines et du profil du dirigeant (afin de tester les différents critères de la typologie de Bentabet, Trouvé, Michun (1999) tels que : le profil du dirigeant / la nature de l'activité / l'ancrage territorial comportement stratégique et gestion RH)
- Une demande constante d'exemple précis durant les entretiens lors de l'évocation d'éclairages sur les problématiques de recrutement (exemples repris en fin d'entretiens par une demande de contacts sur ces cas précis le cas-échéant).

---

Au final nous souhaitons rencontrer le plus possibles d'établissements identifiés par les acteurs de branche comme des exemples de bonnes pratiques du point de vue de leur gestion des ressources humaines en général et des contrats courts en particulier.

**Le critère différenciant le plus spontanément et distinctement partagé de notre typologie est celui du profil du dirigeant.**

2.2.2 Le déroulement du terrain entreprises : 24 dirigeants de l'hôtellerie-restauration interrogés sur leurs usages de la flexibilité

Le terrain n'a pas posé de difficulté particulière, puisque les coordonnées de contact ont été fournies par les acteurs rencontrés lors de la première phase du terrain. Les dirigeants sont globalement intéressés à répondre à des questions sur le recrutement de manière générale et sur leurs éventuelles difficultés relatives à la réglementation, notamment celle relative au temps partiel. Les dirigeants ont apprécié faire part de leur quotidien, de leurs difficultés à tenir l'équilibre économique de leur entreprise, à faire des choix, à mener

parfois leur politique de ressources humaines. La prise de contact avec les établissements du secteur fut également aisée. Les dirigeants sollicités ayant également le souhait de s'exprimer sur leur problématique particulière de recrutement dans le contexte de la négociation de l'Assurance chômage.

**L'échantillon final s'élève à 24 entreprises sur les sous-secteurs restauration traditionnelle (13), traiteur (2) et hôtellerie (10) réparties en région IDF (14) et PACA (10) recrutées par les acteurs de secteur pour dix d'entre elles.**

Les entretiens se sont déroulés pour partie en face-à-face et par téléphone. Les entretiens sur site ont permis de percevoir quelque peu la dynamique, l'ambiance de l'activité, du collectif.

Les entretiens ont eu une durée minimale d'une heure. Ils ont été enregistrés et retranscrits intégralement.

---

## **Encadré 2 – Principales thématiques abordées en entretien avec les dirigeants**

- . Présentation du dirigeant (formation, parcours professionnel) et de l'établissement (statut, taille, service, gamme, saisonnalité, concurrence...)
  - . Projet, stratégie, objectifs de l'établissement (santé économique, évolution, existence d'un projet, type de stratégie, ...)
  - . Les salariés et l'organisation du travail (contrats de travail, recours aux contrats courts, turn-over, description de l'organisation du travail, usage de la polyvalence...)
  - . Embauche et arbitrage dans les contrats de travail (besoins, critères d'arbitrages, connaissance réglementaire...)
  - . Module de questions spécifiques pour les entreprises adhérentes à un groupement d'employeur
- 

Au total, 24 entretiens ont été réalisés auprès de dirigeants d'établissements de moins de 50 salariés, dans des établissements n'ayant aucun salarié comme dans des établissements de plus de 40 salariés. Le tableau 4b présente les principales caractéristiques de ces établissements, en termes de taille et de localisation. En termes d'activité, des restaurants traditionnels ont été rencontrés, de même que des hôtels-restaurant de différentes gammes (2 à 4\*). Il arrive que des restaurants aient une partie en restauration traditionnelle et une partie traiteur, comme l'établissement 18. Dans l'échantillon, deux traiteurs ont été interrogés, et il s'avère que ce sont ces établissements en particulier qui ont un usage plus élevé que les autres de différentes formes de flexibilité externe (voir section 3 pour l'analyse).

TABLEAU 4B : RECAPITULATIF DES ENTRETIENS ENTREPRISES

N° Etabl.	Activité	Nb salariés	Détail des contrats	Région
1	Traiteur	26 salariés	16 CDI et 10 Intérim ou Groupement employeur	Nantes
2	Restaurant	6 salariés	4 CDI / 2 saisonniers	Paca
3	Hôtel	10 salariés	5 CDI, 2 saisonniers, 1 apprenti, 1 stagiaire	Paca
4	Traiteur	11 salariés	6 CDI et 5 CDD	Paca
5	Hôtel Restaurant	4 salariés	2 CDI / 2 CDD / saisonniers selon les étés	Paca
6	Hôtel	12 salariés	12 CDI / sous traitance ménage et blanchisserie	Paca
7	Restaurant	4 salariés	4 CDI / 49 saisonniers l'été	Paca
9	Restaurant	3 salariés	2 CDI / 1 CDD (bientôt CDI)	IdF
10	Hôtel	5 salariés	3 CDI / 2 CDD	Paca
11	Hôtel	19 salariés	8 CDI, 1 apprenti, 1 extra / 8-9 saisonniers selon année	Paca
12	Hôtel	19 salariés	18 CDI, 1 CDD mission courte	IdF
14	Restaurant	4 salariés	4 CDI	IdF
15	Hôtel	6 salariés	5 CDI / 1 CDD	IdF
16	Restaurant	10 salariés	10 CDI	IdF
17	Restaurant	1 salarié	1 CDD	IdF
18	Restaurant Traiteur	16 salariés	4-6 CDI / 5-10 saisonniers	IdF
19	Hôtel	10 salariés	10 CDI	IdF
20	Restaurant	8 salariés	8 CDI	IdF
21	Restaurant	28 salariés	25 CDI / 3 apprentis	IdF
22	Restaurant	15 salariés	12 CDI / 3 CDD	IdF
23	Restaurant	0 salariés	-	IdF
24	Hôtel Restaurant	45 salariés	40 CDI / 5 CDD ou extras	IdF
25	Hôtel	12 salariés	11 CDI / 1 CDD	IdF
26	Restaurant	8 salariés	6 CDI / 2 apprentis	Paca

Partie 3. Dans l'hôtellerie et la restauration traditionnelle, la vision stratégique du dirigeant et le besoin de stabilité des compétences limite le recours aux contrats courts

### 3.1 Les embauches en CDD court vues par les acteurs de branche ; un sujet peu discuté

La première série d'entretiens auprès des acteurs de la branche avait pour objectif opérationnel d'entrer sur le terrain via le réseau, et pour objectif analytique de saisir la vision de ces acteurs sur les usages et raisons des usages des contrats courts par les dirigeants de leur secteur d'activité : l'hôtellerie-restauration.

Une remise en question de l'explosion des contrats courts dans le secteur

Toutes les organisations patronales rencontrées dans le cadre de cette étude soulignent l'importance et la récurrence des problématiques de recrutement et de fidélisation de la main-d'œuvre dans un secteur d'activité qui a la particularité d'être un secteur où les plus qualifiés font leur carrière de maisons en maisons et un secteur d'entrée pour les jeunes non qualifiés non formés, en recherche/attente d'un emploi pour (sur)vivre. Le constat est unanime : les dirigeants de ce secteur peinent à trouver la main-d'œuvre dont ils auraient besoin. *“La première question posée par les adhérents, c'est l'emploi ! J'ai vu 200 adhérents sur 2018, 180 disent qu'ils ont des problèmes d'emploi, ils ne trouvent personne et quand ils trouvent quelqu'un, ça ne vaut rien, ils disent tous qu'ils en ont marre !”* (Représentant organisation patronale).

En soi, notre sujet est considéré comme central, mais la question d'un usage volontaire et spécifique des contrats courts ne l'est pas<sup>8</sup>. **Les différents acteurs de la branche interviewés se sont le plus souvent étonnés de notre objet d'étude, tant du côté des organisations patronales que salariales.** Ils n'observent pas de développement récent ou d'intensification du recours aux contrats courts. Par ailleurs, ce sujet les interpelle puisqu'ils ne comprennent pas ce qui pourrait motiver un dirigeant de ce secteur à avoir recours massivement à des contrats courts. **Cela ne fait pas sens pour la grande majorité de nos interviewés de suspecter les entreprises d'avoir recours volontairement aux contrats courts (que ce soit les organisations patronales, syndicales ou les conseillers Pôle Emploi).** Au contraire les dirigeants de ce secteur sont bien souvent présentés comme désemparés devant le manque de main d'œuvre disponible, la difficulté à trouver du personnel.

Les conseillers Pôle Emploi rencontrés lors d'un entretien collectif sur une agence spécialisée dans l'hôtellerie-restauration en PACA observent une tendance inverse avec de nombreux dirigeants qui se tournent vers des dispositifs de formation en amont de l'embauche, qui ne peuvent être mobilisés dans une vision court-termiste de l'emploi :

*“ - M. : C'est surprenant ces études où on dit qu'il y a beaucoup de contrats courts. Mais nous on ne le voit pas. C'est sûr, il y a plus de 2000 DPAAE avec le S., ça fait monter le volume. Mais en réalité il y a très peu d'établissements qui fonctionnent en contrats courts !*

*- Emilie : ça n'explose pas au contraire, il y a une volonté de garder les salariés, on a beaucoup de recours aux AFPR (formation en amont de l'embauche). Les AFPR explosent ici et s'ils prennent du temps pour former un salarié c'est pour le garder. Ils sont au contraire face à une problématique importante de recrutement et de fidélisation du personnel”.*

---

<sup>8</sup> En revanche, la question du contrat saisonnier est un sujet important pour ces acteurs (mais hors du champ de l'étude).

Ainsi, pour un des délégués régionaux du FAFIH, *“les contrats courts, ce n’est pas un élément qu’on mesure parce que ce n’est pas le sujet qui est réellement abordé. Ce n’est pas ce qui marque le plus. C’est plus par contrainte qu’elles prennent en contrats courts. Pas pour tout le monde toujours mais quand même ... quand on trouve un candidat, on est déjà très content de pouvoir le garder. Ce n’est pas un objet stratégique de l’entreprise de proposer le contrat court. Ils perdent déjà beaucoup d’énergie à trouver des candidats. Le but c’est de trouver CDI sur des postes clés ou de trouver de bons saisonniers”*. Ce que confirme le représentant d’une organisation syndicale du secteur : *“Dans les TPE, les employeurs sont plutôt à la recherche de fidélisation des salariés. Dans une PME on peut se permettre de se séparer d’un ou deux professionnels, dans une TPE, ce n’est pas le cas, c’est risqué. Ils vont alors offrir des meilleures conditions de travail”*.

Cependant, s’ils s’étonnent d’une analyse en termes de développement de ces contrats, ils ne nient pas la présence historique des contrats courts dans le secteur (extras, contrats saisonniers, CDD). Les raisons de l’usage des contrats courts dans l’hôtellerie-restauration les plus souvent avancées sont présentes du côté des employeurs mais le seraient également du côté des salariés. Les organisations patronales et syndicales convergent sur ce point.

Le représentant d’une organisation syndicale salariée du secteur souligne la difficulté de cette situation pour les syndicalistes qui font face aux demandes des extras qui font le choix de ce type d’emploi : *“La grande majorité des serveurs veulent travailler quand ils veulent et où ils veulent, sans contraintes. Donc nous quand on veut essayer mettre de la norme ce n’est pas ce qu’ils demandent. On n’arrive pas à les capter. Ils commencent à venir vers nous quand ils deviennent seniors et qu’ils ont plus de mal à trouver du boulot parce qu’ils demandent plus de salaire, qu’ils sont moins malléables. Arrivés 40 ans, les extras sont à la recherche d’un CDI et veulent arrêter les extras”*.

**C’est même une sorte de modèle d’emploi qui est présenté et analysé par les parties-prenantes, modèle qui aurait été co-construit entre employeurs et salariés, autour d’intérêts partagés.** Certains parlent d’un système d’emploi où les salaires seraient tirés vers le haut par les salariés eux-mêmes, dans lequel il y aurait de véritables enchères sur certains postes en raison de la pénurie de main d’œuvre. Notamment sur des postes en cuisine ou sur des postes de chef de rang qui sont, comme le souligne Sylvie Monchatre, les plus prestigieuses et les plus rémunératrices (Monchatre, 2010).

La récurrence des interrogations quant à l’explosion des contrats courts dans les propos des différents acteurs de la branche nous amène à explorer modestement cette question.

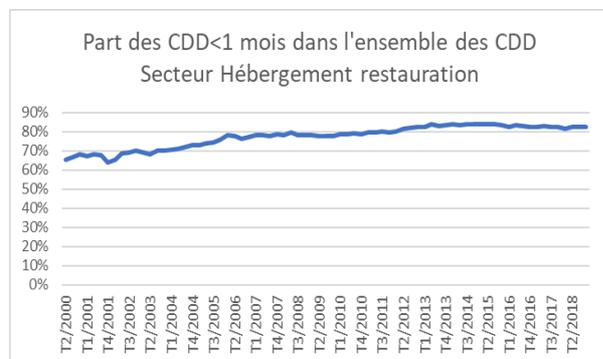
#### *Hypothèses sur le décrochage entre statistiques et ressenti des acteurs interrogés*

Que ce soit auprès des acteurs de la branche, du service public de l’emploi et des entreprises rencontrées, le sentiment d’un usage fort et d’un développement des contrats courts n’est pas partagé. Or, les indicateurs issus du système statistique montrent clairement que le recours aux contrats de courte durée s’est fortement développé depuis près de 20 ans.

Nous avons donc cherché à comprendre la nature et la portée des indicateurs produits et publiés dans le secteur large de l’hébergement restauration, et lorsque cela est possible dans la branche hôtellerie-café-restaurants. Une difficulté est tout de suite apparue : celle de la définition du secteur d’activité, qui varie selon les sources de données disponibles. Or, il n’est pas impossible que les indicateurs sur le recours aux contrats de courte durée varient selon le champ sur lequel ils portent. Le rapport de la mission IGAS sur le CDDU identifie cette difficulté (IGAS, 2015) : *« À une branche donnée, plusieurs conventions collectives peuvent être associées. Il n’existe pas de correspondance entre secteur d’activité et branche. Ceci complexifie fortement les analyses relatives au CDDU puisque le recours au CDDU peut être fondé sur une base sectorielle ou conventionnelle »* (IGAS, 2015, p. 125). Cette difficulté est d’autant plus préjudiciable que le secteur de l’hébergement et de la restauration a recours potentiellement fortement au CDDU.

Cela étant, les embauches sous forme de contrats à durée déterminée inférieurs à un mois sont de plus en plus fréquentes dans le secteur hôtellerie-restauration. Le poids de ces contrats dans les embauches en CDD ne cesse d'augmenter, pour atteindre plus de 80% à la mi-2018 (Figure 2)

Figure 1 – Part des déclarations d'embauche en CDD de moins d'un mois dans l'ensemble des déclarations d'embauche en CDD, secteur hébergement restauration



Source : IGAS, 2015

Dans les entretiens auprès des dirigeants dont l'analyse sera présentée à partir de la section 3.2, nombreux sont ceux qui déclarent recruter dans un premier temps en CDD avant de stabiliser la relation d'emploi et de contractualiser en CDI. Ainsi, lorsqu'on les interroge sur leurs effectifs et leurs contrats de travail, une sur-représentation des CDI est fortement probable. Ce n'est qu'au travers des questions sur le recrutement que l'on décèle cet usage dévoyé du CDD, comme jugement par l'essai.

Pour aller plus loin dans la compréhension de l'usage des contrats de travail dans ce secteur, des statistiques sur les transitions des CDD de moins d'un mois vers d'autres formes de contrats de travail seraient nécessaires.

Actuellement, dans les données disponibles, il est possible d'obtenir :

- Des statistiques sur les embauches (source ACOSS, DPAAE)
- Des statistiques sur les effectifs par type de contrat de travail (DMMO-EMMO ; DADS)
- Des statistiques sur les allocataires de l'assurance chômage (Unedic, FNA)

Chacune de ces sources présente l'usage des contrats de travail sous des angles différents. Le fichier national des allocataires aborde l'usage des contrats de travail de courte durée sous l'angle des allers-retours entre emploi et chômage, qui deviennent plus nombreux globalement (Unedic, 2018). Nous n'avons pas trouvé d'indicateurs de transition entre un CDD de moins d'un mois et d'autres formes de contrat de travail (sans passage par le chômage). Un tel indicateur donnerait une autre image de l'usage des CDD de courte durée pour l'intégration dans l'emploi plus durable.

Les traitements des DADS 2014 présentés dans le rapport IGAS (2015) sur les CDDU apportent des éclairages intéressants de ce point de vue, mais restent encore partiels. Les indicateurs sont fournis pour la branche Hôtellerie Restauration Cafétaria Restauration Ferroviaire. Dans cette branche, la durée moyenne du CDDU est de 25 jours, le nombre moyen de contrat par salarié auprès d'un même employeur de 1,71 (1,2 pour les autres embauches) et le taux de salaire horaire moyen de 1,4 SMIC. Trois-quart des embauches en CDDU le sont dans des entreprises de moins de 50 salariés et 82% sur des postes de niveau d'employés peu qualifiés. La moitié des salariés embauchés en CDDU dans cette branche ont moins de 28 ans. Ces indicateurs illustrent la figure de « l'extra » embauché ponctuellement pour des surcroûts d'activité, en renfort des contrats saisonniers, qui eux, durent au moins un mois.

A partir d'études antérieures, il est possible d'observer une hiérarchie des contrats de travail : d'abord l'extra embauché en CDDU, puis le contrat saisonnier et enfin le CDI. Le modèle de carrière est davantage abordé dans la littérature sous l'angle des études qualitatives (Fondeur et al., 2013 ; Forté et Montchatre, 2013) que sous l'angle des transitions observées à partir de données statistiques. Néanmoins, ces études vont dans le sens d'un noyau dur de salariés embauchés en CDI sur les emplois de cœur de métier, notamment lorsque le dirigeant n'est pas lui-même du métier et ne peut pas pallier en cas de besoin aux activités de production. C'est ce qui pourrait différencier les modèles d'entreprises et leur usage stratégique au sens où il est pensé stratégiquement pour assurer la viabilité de l'entreprise.

Les raisons d'un usage régulier des contrats courts dans l'hôtellerie-restauration : le point de vue des acteurs de branche

Selon les acteurs de la branche, différents facteurs éclairent le recours plus important du secteur aux CDD des dirigeants d'établissements du secteur.

La première raison évoquée porte sur **la nature de l'activité** elle-même et sur son manque de visibilité, que l'activité soit saisonnière ou non. Les retours sont récurrents sur ce point. Un représentant d'une organisation syndicale interviewée souligne même le besoin des contrats courts dans ce secteur tant du côté des employeurs que des salariés et milite plutôt pour adapter la réglementation au secteur et pour une lutte contre les abus (l'embauche d'une même personne sur un contrat court de façon répétée plutôt qu'un CDI) : *“Moi je pense que c'est inévitable, on en a besoin, il faut des contrats courts. Là où il faut combattre, c'est l'abus : une entreprise qui emploie le même salarié, pendant la même période, le même contrat, le même nombre d'heures, alors qu'il aurait pu faire un CDI, c'est ça l'abus”*. En dehors des abus, relevés par différents interlocuteurs, les acteurs de la branche présentent tous la flexibilité comme une réponse à l'incertitude de l'activité. Nous n'avons pas rencontré d'acteurs de la branche qui remettent en question ce **besoin de flexibilité inhérent à l'activité de l'hôtellerie-restauration**.

La deuxième raison importante présentée par les acteurs de la branche porte sur **la peur du CDI**. Même s'il est plus facile à rompre au niveau juridique que le CDD, le CDI continue de faire peur dans un secteur où les candidats sont présentés comme n'étant pas toujours fiables (les exemples sont nombreux de candidats qui ne se présentent pas aux entretiens, à la prise de poste, etc.). Le cas de nombreux salariés qui, une fois en CDI, sont présentés comme ayant changé d'attitude et n'étant plus aussi efficaces aux yeux de l'employeur revient régulièrement dans les entretiens. *« Le CDD reste une carotte pour ceux qui veulent progresser »* (organisation patronale). Les conseillers Pôle Emploi Entreprises identifient un enjeu de *“dédramatisation du CDI”* (Responsable Pôle Entreprise, Pole Emploi).

Avant de proposer un contrat en CDI, les employeurs proposent plus souvent des CDD afin de tester la personne, de s'assurer de la relation et du savoir-être du candidat. Cela étant, ces pratiques sont présentées comme courantes alors que les organisations patronales nous ont fait part dans le même temps d'une augmentation des demandes de requalification de contrat court en CDI depuis quelques années qui alimenterait alors les peurs des employeurs. L'URSSAF aurait par exemple *« retoqué des traiteurs qui embauchaient les mêmes extras toute l'année »* (organisation patronale).

L'une des principales organisations patronales du secteur travaille sur une proposition de nouveau contrat de travail, appelé **“contrat de mobilité”**, qui permettrait de simplifier les formalités administratives, jugées trop lourdes pour les dirigeants : *“Ce contrat répondrait à une certaine flexibilité et à une mobilité demandées par les nouvelles générations, ça serait simplifié administrativement, il y aurait une sécurité juridique contre l'Urssaf et les Prudhommes... pour mettre un terme à l'économie grise. Ça ressemblerait plus au ticket CESU<sup>9</sup>... on n'aurait pas toutes les démarches à faire. L'employé aurait son compte inscrit quelque part et l'employeur aussi et ça serait un échange pour aller sur le contrat. C'est une facilité pour*

---

<sup>9</sup> Chèque Emploi Service Universel (CESU)

*l'employeur. Nous c'est la paperasserie qui nous tue, faut faire le contrat dans les 48 heures ce n'est pas possible chez nous. Le gars, il a fini de travailler avant le contrat, et du coup on a un risque de requalification en CDI c'est difficile"* (représentant organisation patronale).

Selon les organisations syndicales et patronales, les demandes de requalification émaneraient davantage des salariés vieillissants, usés par des années d'extras et qui souhaiteraient se stabiliser et avoir de meilleures conditions de travail.

Du côté des salariés, le choix de travailler en extra est souvent présenté comme éclairant également le recours aux contrats courts. La mobilité est dans ce secteur un bon marqueur social, il faut « faire plusieurs maisons », et cette mobilité est notamment valorisée par les écoles hôtelières et les CFA. Selon les organisations syndicales et patronales, la forte mobilité des salariés concerne toutefois les plus jeunes d'entre eux. Vers 40 ans, les aspirations changent et la pénibilité du travail se fait davantage sentir sur les salariés les plus âgés, qui cherchent alors de meilleures conditions de travail, notamment des heures de travail permettant une meilleure conciliation vie professionnelle/vie privée. Mais Sylvie Monchatre souligne comment ces portes de sortie sont plus nombreuses pour les cuisiniers que pour les serveurs par exemple (Monchatre, 2010).

Les pratiques des salariés n'entrant pas dans le périmètre de notre recherche, nous n'avons pas approfondi davantage ce sujet, qui pourrait néanmoins faire l'objet d'une étude ultérieure.

Les dirigeants sollicitent peu les différents acteurs de branche sur la question du contrat de travail et de son coût

Les entretiens avec les acteurs de la branche avaient pour objectif également de saisir les problématiques quotidiennes récurrentes des dirigeants, à travers les demandes qui leurs sont adressées sur les questions de gestion de la main d'œuvre, d'organisation du travail et de recrutement. Quelles questions se posent-elles pour organiser le travail et penser la composition de leurs équipes et en quoi la dimension économique intervient-elle ? Sont-elles en demande d'informations sur le coût des différents types de contrats notamment ? sur les exonérations de charges ? sur le bonus-malus ? etc.

**La branche est en réalité « composite » et constituée d'une multitude d'organisations patronales. Peu de sujets y sont portés collectivement**, hormis sous la contrainte du législateur, y compris sur la question des contrats courts, comme en témoigne la reprise de l'Etat sur la réforme de l'assurance chômage et la mise en place d'un système de bonus-malus. Le secteur semble largement conservateur, peu solidaire et dans une logique concurrentielle entre organisations qui freine les négociations possibles. Les différentes organisations patronales œuvrent alors les unes et les autres de manière isolée. L'UMIH travaille au moment de notre enquête sur cette proposition d'un nouveau type de contrat de travail (le contrat de mobilité), qui échapperait notamment à la réglementation des contrats courts et à leur taxation. Ce contrat de mobilité viserait à « sécuriser les parcours professionnels, éviter les lourdeurs administratives des employeurs et répondre à la pénurie de main-d'œuvre » selon le magazine L'Hôtellerie-Restaurant. Mais l'UMIH doit convaincre encore les autres organisations patronales ». Cette organisation patronale a organisé un congrès à l'automne 2018 intitulé « Ici on recrute » avec un grand chantier de recensement des besoins et idées des adhérents. Certains départements ont ouvert des cahiers de doléance (cf. Gilets Jaunes). Une autre organisation patronale souhaite revenir à une démarche qualité, en œuvrant sur la formation du personnel. Elle cherche alors à ouvrir des restaurants d'application pour former les jeunes et avoir un vivier de salariés qualifiés pour la saison. L'OPCA de la branche, le FAFIH, dans une des régions étudiées, fait le choix d'inciter au développement des compétences en partant du projet du dirigeant pour son établissement, en cartographiant avec lui les compétences manquantes pour mettre en œuvre son projet. La question des compétences et de la formation sont alors ancrées dans la stratégie du dirigeant, par une approche systémique. Pôle Emploi est perçu comme un tiers-accompagnant le plus souvent peu efficace puisqu'il « n'envoie jamais les bons profils ». Toutefois de nombreux acteurs de la branche travaillent avec cet intermédiaire de l'emploi sur la formation et l'attractivité du métier. Les experts-comptables sont

unanimement mis à distance par les acteurs de la branche, qui expriment une méfiance des entreprises en règle générale (les experts-comptables ne seraient pas de bons conseillers en matière de gestion de la main-d'œuvre, de choix des contrats de travail, etc.). De plus, le coût de la facturation pour l'élaboration du contrat et la déclaration unique d'embauche est souvent présenté comme trop lourd pour une petite entreprise (CDD d'usage par exemple 50 euros selon les uns, et jusqu'à 150 euros pour d'autres).

La question du coût du contrat de travail est relativement absente des discussions entre organisations patronales et dirigeants. Le coût du contrat global n'est pas un sujet de discussion, n'est pas une demande fréquente des entreprises.

*“ Est-ce que vos adhérents vous questionnent sur le coût du contrat de travail ? Non, ça viendra si les négociations aboutissent à une situation de taxation des contrats courts. Ils seront peut-être en réaction par rapport à cela. Mais leur question “c'est aidez-nous à trouver du personnel”. C'est de plus en plus criant maintenant ! Lundi le guide Michelin est paru, on a parlé des chefs étoilés, un 3 étoiles nouvellement nommé, il a parlé quelques secondes sur le bonheur d'être étoilé mais il a tout de suite évoqué son manque de personnel, de cuisiniers (délégué régional OPCO).*

*“Le coût ils l'ont calculé à peu près, ils ne me demandent pas combien ils pourraient payer quelqu'un, c'est de la cuisine interne ça, c'est peut-être dommage mais sur le coût du contrat ce qui les gêne c'est le coût que leur prennent les comptables pour faire la déclaration d'embauche, écrire les contrats à la place des gens et finalement, ça coûte cher, 100 à 150 euros quand ils font entrer quelqu'un. Mais sur le reste, ils ne posent pas de question sur les coûts” (représentant organisation patronale).*

Certaines organisations patronales peuvent conseiller aux dirigeants de contractualiser le plus possible leurs salariés en contrats saisonniers en raison du coût moindre de ces contrats par rapport aux CDD. Mais cela n'est pas en réponse à un questionnement récurrent des dirigeants. Si des demandes sont formulées sur des questions de coût, c'est essentiellement autour de l'exonération de charges possible.

Le manque de temps et de compétences des dirigeants sur ce sujet est pointé par une responsable d'un groupement d'employeur du secteur : *“Aujourd'hui le chef d'entreprise n'est pas au fait d'un coût réel du coût d'un contrat. Il faut dissocier les charges (l'urssaf...) et le salaire du salarié, il n'est souvent pas capable de dire combien lui coûte un salarié. On est d'abord sur un besoin mais pas sur une analyse. Il faudrait que les chefs d'entreprise sortent de l'opérationnel, ils n'ont pas la capacité de prendre du recul sur leur activité, une urgence en chasse une autre”.*

Concernant le type de contrat de travail à choisir, les dirigeants là-encore ne consultent que rarement les organisations patronales ou leurs conseillers Pôle Emploi. Une seule organisation patronale a évoqué la question du type de contrat de travail à proposer au moment du démarrage de la saison en raison des fluctuations de l'activité parfois juste avant l'ouverture officielle de la saison. Les dirigeants sont présentés comme étant relativement perdus parfois dans le choix du “bon moment d'embauche” pour démarrer la saison. *“Celui qui n'a pas l'habitude ne sait pas, il prend des gens en mars pour 6 mois mais il va payer ces gens 1700 euros, mais il aura embauché trop tôt. Il va être en difficulté” (représentante organisation patronale).* Il ne faut pas l'embaucher trop tôt alors que l'activité ne démarre pas réellement mais il ne faut pas non plus prendre le risque de le perdre (embauche dans un autre établissement). Le recours aux contrats courts peut alors se justifier lorsque le contrat saisonnier démarre trop tard mais que le besoin de personnel arrive plus tôt que prévu (Conseillère Entreprise Pôle Emploi) : un salarié est embauché en contrat court avant que démarre son contrat saisonnier.

Côté coûts en revanche, des demandes récurrentes des dirigeants portent sur la question du salaire à proposer. Les organisations patronales sont régulièrement sollicitées sur ce sujet important ainsi que les conseillers entreprise de Pôle Emploi. *“Il y a des entreprises qui nous demandent combien ils devraient le payer et on sait dire exactement quelle moyenne est payée en France et en PACA ou sur la Côte d'azur”.*

Le juste salaire à proposer est un point qui questionne les dirigeants des petites entreprises de l'hôtellerie-restauration.

Lorsque nous avons interrogé les acteurs de branche sur les tiers-accompagnants qui conseillent leurs adhérents ou les dirigeants, ils n'ont pas de réponse univoque à la question. Chaque acteur met en avant le service qu'il rend aux entreprises, sans toutefois donner davantage de précisions sur l'existence d'autres tiers-accompagnants. La concurrence entre les structures explique sûrement cela.

Les organisations patronales proposent toutes un service juridique, à l'instar des experts-comptables ou des chambres de commerce. Elles proposent par exemple des contrats de travail types ainsi qu'un soutien administratif et juridique important. Sur le volet de l'embauche, elles conseillent notamment à leurs adhérents d'être « prudent sur l'embauche en CDI » et peuvent, pour certaines d'entre elles, à l'échelon départemental, inciter au recours aux CDD comme période d'essai. Elles alertent par ailleurs les adhérents sur le risque de requalification à faire travailler des auto-entrepreneurs ou en ré-embauchant régulièrement les mêmes extras. Elles sont toutes engagées dans des dispositifs de formation (l'une d'elle s'interroge sur la possibilité de monter leurs propres petites structures de formation, non diplômantes, afin d'envoyer des gens formés *a minima*). Elles s'interrogent activement sur l'attractivité du métier.

Les critères de variété des modèles d'entreprise selon les acteurs de branche : la taille, le profil, l'expérience et la qualité de service recherchée

Le dernier objectif des entretiens avec les acteurs de la branche de l'hôtellerie-restauration était de tester l'hypothèse de variété des entreprises du secteur pour éclairer les différents modes de GRH. L'hypothèse est ici que le modèle organisationnel et productif prime sur les spécificités du secteur en matière de GRH et que ce modèle est fortement dépendant du profil du dirigeant.

Dans les différents entretiens avec les acteurs de la branche, les récurrences au « personnel-dépendant » sont fréquentes et s'expriment sous forme de réponse de type « *ça dépend du patron* ». Des différences sont soulignées entre les entreprises sans que cela soit formalisé en typologie. Ce résultat était attendu puisque les typologies élaborées dans la recherche scientifique sont des constructions abstraites ou des « tableaux de pensée » pour reprendre les termes de Max Weber, qui forcent certains traits afin de penser l'objet de recherche, c'est donc une fiction (Demazières, 2013) qu'on ne peut évidemment pas retrouver stricto sensu dans les propos des acteurs de terrain. Ce que nous nous attendions à trouver portait davantage sur des critères différenciant les dirigeants, que nous pourrions alors comparer avec nos typologies. Plusieurs distinctions sont faites tout d'abord entre les sous-secteurs de la branche avec des problématiques de recours aux contrats courts très différentes mais ne sont pas alors des typologies d'entreprises.

En croisant les regards des différents interlocuteurs, chacun présente des spécificités d'entreprises ou de dirigeants participant à une lecture spécifique des profils d'entreprises et de dirigeants : « *On a de tout, ça tient à la personnalité, à la politique de la société, à la sensibilité du patron, son caractère. Il y en a qui ont compris que quand les gens sont bien chez eux, ils restent. Certains employeurs offrent de telles conditions de travail que les gens reviennent* »

Différents critères sont avancés dans les entretiens pour distinguer les entreprises en matière de GRH : celui de la taille de l'entreprise, de la qualification ou de l'expérience du dirigeant, du type d'activité (hôtels / restaurants / traiteurs) et la qualité de service recherchée.

Les PME sont présentées comme très différentes des TPE du point de vue de la rotation de leur personnel. **Plus l'établissement est petit, plus il va chercher à fidéliser son personnel.** Les interviewés soulignent souvent, comme nous l'avons évoqué ci-dessus, qu'il est trop compliqué pour une TPE de ne pas avoir d'équipe stable. De ce fait, elles proposeraient globalement de meilleures conditions de travail que les grandes entreprises selon les organisations syndicales même si par exemple sur certains points comme les coupures, les TPE sont présentées comme ne pouvant pas se permettre ce type d'organisation du travail.

Par ailleurs, les dirigeants “issus du métier” sont souvent présentés comme sachant recruter au contraire des autres dirigeants. Cependant, parmi les dirigeants qui ne sont pas du métier, les anciens commerciaux sont plusieurs fois cités comme étant capables de reprendre ou de monter une affaire. “*La grosse difficulté ici c’est qu’on a beaucoup de restaurateurs non professionnels, qui n’ont jamais été exploitants de restaurant, qui viennent d’un autre secteur et qui n’ont aucune notion de ce qu’est la restauration, le métier ou la réglementation. Ceux sont eux qui sont les plus hors des clous. Ils comprennent mais c’est difficile de les mettre en application. Ils ne comprennent pas pourquoi il faut faire tel contrat ou autre chose. Ça a un impact sur la RH oui bien sûr !*” (Vice-présidente d’une organisation patronale)

Selon les organisations patronales et syndicales, les dirigeants des restaurants et ceux des hôtels n’ont pas du tout les mêmes problématiques de gestion du personnel et d’organisation du travail et ils n’ont alors pas la même façon de travailler.

Enfin, parmi les critères clivant les bons et les mauvais élèves du secteur, celui de la qualité de service est récurrent et les dirigeants qui « font de la qualité, des produits du terroir », ou les restaurants gastronomiques sont pointés comme ayant des pratiques différentes en matière de ressources humaines.

Sur la base de ces premiers éléments d’information ont été abordés les 25 entretiens auprès de dirigeants d’établissements hôteliers et de restauration, dont l’analyse est présentée en 3.2 et 3.3.

### 3.2. Une externalisation stratégique et différenciée plus qu’un recours systématique aux contrats courts, notamment de moins un mois

La problématique principale relative au développement des contrats courts dans le secteur de l’hôtellerie restauration conduit à s’interroger sur les **relations entre politiques de l’emploi des entreprises et GRH.**

#### Rappel des hypothèses

Dans les petites entreprises qui sont en nombre massif dans ce secteur, il est communément admis que leur diversité en fait un monde dans lequel les typologies d’entreprises qui s’appliquent aux moyennes et grandes entreprises, ont du mal à trouver un écho. Les évolutions de l’organisation du travail et des pratiques de gestion des ressources humaines concernent davantage les grandes entreprises que les petites. Comme le souligne Pierre-Yves Gomez, “*Un éléphant n’est pas une souris qui a grossi*” (2016), **les développements théoriques et empiriques autour de modèles socio-productifs peinent à trouver un ancrage dans les petites entreprises** (Coutrot et Amossé, 2008), un monde productif résolument à part. Les travaux de Bentabet, Michun et Trouvé (1999) ont initié un ensemble de recherches relatives aux petites entreprises, afin de comprendre leurs comportements sur le marché et, par-là, d’identifier des leviers à même de pouvoir corriger des comportements non souhaités. S’agissant de la flexibilité des ressources humaines, la question qui est abordée dans notre recherche pourrait se formuler de la manière suivante : **la flexibilité, entendue comme le recours aux contrats courts, est-elle stratégique ? Est-elle pensée comme un instrument d’amélioration de la performance économique de l’entreprise et de sa compétitivité sur un marché des services hôteliers et de restauration fortement concurrentiel ?**

Partant de là, nous rappelons les deux hypothèses formulées dans la partie introductive. Elles prennent appui sur les travaux théoriques et empiriques en gestion, en économie et en sociologie du travail.

**H1 : Les entreprises dont la stratégie est celle d’une recherche de compétitivité-coût ne considèrent pas les ressources humaines comme une ressource stratégique pour l’entreprise.** Cette hypothèse a pour corollaire que la recherche d’une compétitivité fondée sur la qualité des produits ou services s’appuie sur une gestion d’entreprise mettant au cœur la qualité du travail et des ressources humaines. Tout un ensemble de critères peuvent être énumérés pour définir des pratiques ressources humaines (RH) au titre

desquels : fidélisation des personnels au travers de contrats de travail stables, politique salariale, conciliation travail-vie privée, planification de l'activité stable et anticipée, coopération des salariés aux objectifs et l'organisation du travail au sein de l'entreprise... Paradoxalement, ces différents critères semblent s'allier difficilement avec les contraintes de production et d'incertitude que rencontre le secteur, dont font part les acteurs de la branche. En effet, pour les acteurs de la branche, le principal facteur de recours à des contrats de courte durée est celui de l'incertitude de l'activité économique. Il peut être alors avancé que la stratégie des dirigeants des petites entreprises est conçue pour limiter les effets de l'incertitude sur la fluctuation de l'activité. Il est fréquent que dans ce secteur il soit fait état d'une incertitude contre laquelle on ne peut rien faire : une mauvaise météo qui limite le nombre de couverts en extérieur, un contexte social morose qui freine les réservations hôtelières, etc. Pourtant, face à un contexte incertain, des entreprises de ce secteur ont fait des choix en matière d'organisation du travail, de gestion RH et de stratégie économique qui ne s'appuient pas sur des contrats flexibles et de courte durée.

**H2 : Le modèle organisationnel et productif de l'entreprise est fortement dépendant du profil du dirigeant dans les petites entreprises.** Cette hypothèse soulève la question de la rationalité des décisions des dirigeants d'entreprise. Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, le modèle du petit patron indépendant, souvent dans une tradition familiale est un modèle encore fortement répandu, malgré le développement du modèle des chaînes et des franchisés (Forté et Montchatre, 2013). On peut supposer, à l'instar de Bentabet, Michun et Trouvé (1999) que le système de valeurs du dirigeant le conduit à définir un système d'actions. On peut même se demander, comme le fait Alter (2000) si « *les choix effectués par les managers sont déraisonnables au sens où ils reposent sur un calcul rationnel précis, manient des informations disparates, renvoient à des croyances ou à des paris sur l'avenir* ». En matière de choix des contrats de travail, de flexibilité, quel est le rôle du dirigeant dans une petite entreprise, où la décision est plus qu'ailleurs, le fruit du seul dirigeant ?

Un facteur fortement clivant qui est apparu, à la fois par les entretiens auprès des acteurs de la branche, des intermédiaires de l'emploi et des dirigeants eux-mêmes est le fait d'être « du métier » ou non. Dans la région Provence Alpes Côtes d'Azur, des données publiées par l'Observatoire Régional des Métiers indiquent que 52% des patrons et cadres des hôtels, cafés et restaurants n'ont pas de formation en lien avec leur métier ([www.orm-metafor.org](http://www.orm-metafor.org)).

Les dirigeants issus du secteur (par filiation ou par formation) ont souvent eu un parcours constitué de différentes expériences, dans différentes maisons, dont souvent un passage en restaurant gastronomique. Formés en école hôtelière, ils ont fréquemment un parcours de mobilité professionnelle (fortement recommandé par les écoles), parfois à l'international, « pour se faire la main », en particulier dans des établissements hauts de gamme. Ceux-là sont davantage à même de mettre en œuvre une stratégie d'entreprise marquée par l'importance de la qualité du service, la montée en gamme, la qualité des produits et fournisseurs, la démarcation par rapports aux concurrents locaux. Ces expériences enrichissent ces dirigeants d'un éventail de façons de faire distinctes, d'une vision plus vaste du champ des possibles en matière d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines par rapport à certains dirigeants non issus du métier, qui ouvrent un établissement sans avoir d'expérience.

Les orientations stratégiques et à la gestion RH sont davantage liés au profil du dirigeant (formation et parcours professionnel) qu'au niveau de gamme de l'établissement. Les conseillers Pôle Emploi spécialisés dans le secteur de l'hôtellerie restauration soulignent que ce n'est pas tellement un clivage du nombre d'étoiles, mais davantage la façon dont le dirigeant conduit son établissement (sous-tendu, quelle politique de management et RH il mène). Certains établissements renommés de la Côte d'Azur sont repérés par Pôle Emploi pour leur nombre élevé de déclarations uniques d'embauche par exemple. **Progressivement, il est apparu que ce facteur est le point clé de la caractérisation en termes d'orientations stratégiques, de management et de gestion du personnel, et permet de déterminer fortement un type d'entreprise.**

Toutefois, avant de procéder à une analyse du matériau recueilli pour en faire émerger des catégories d'établissements, **il est utile de présenter quelques grands traits caractéristiques relatifs à l'usage des**

## **contrats de travail dans les établissements interrogés, ainsi que leur approche de la gestion des ressources humaines.**

La recherche s'est en effet particulièrement intéressée aux pratiques de gestion des ressources humaines d'établissements sélectionnés pour leur pratique RH alternative et possiblement leur recours faibles aux contrats courts. Les contrats courts de moins d'un mois ne sont présents que pour quelques restaurateurs et pour les traiteurs. Cette analyse permet de faire ressortir des pratiques « vertueuses » permettant aux dirigeants de ces établissements de s'affranchir de contrats courts, dont tous, ou presque, jugent qu'ils ne sont pas la solution idéale pour faire fonctionner leur établissement. C'est alors davantage un choix par défaut, puisque de façon massive les dirigeants expriment un besoin fort de stabilité et de fidélisation de leur personnel. En revanche, ces établissements fonctionnent avec des formes d'emploi flexibles, que ce soient des CDD ou de l'intérim, et de la sous-traitance. Pour les CDD, le motif le plus fréquemment énoncé est celui d'un besoin d'une période d'essai plus longue que celle autorisée aujourd'hui par le Code du Travail. Le CDD est donc utilisé comme période d'essai dans le cadre d'un recrutement en CDI.

**Globalement, on observe un très faible recours aux contrats courts (moins d'un mois), mais un recours important aux CDD, plus qu'à l'intérim. Dans le cas des établissements interrogés, nous ne parlerons pas d'un recours systémique au CDD quelle que soit leur durée.**

Le faible recours à des CDD de courte durée, plus communément appelés extras par les professionnels, ne doit pas cacher un recours important à des CDD plus longs, généralement de l'ordre de deux ou trois mois. Seuls deux établissements ne recourent pas du tout à des formes d'emploi flexibles. Il s'agit d'un hôtel et un restaurant (numéro 6 et numéro 23) ayant fait le choix de n'avoir que des salariés en CDI (dont une partie à temps partiel). Pour le reste, les CDD et contrats saisonniers forment un tiers à la moitié des effectifs salariés.

L'intérim est une forme d'emploi peu utilisée par les établissements de l'hôtellerie-restauration, souvent jugée plus chère que le recours à des CDD ou des extras. La sous-traitance est également peu usitée des dirigeants de ces établissements. Deux dirigeants hôteliers ont évoqué l'externalisation du ménage en chambre, qui est souvent mentionné comme un point sensible à la fois en termes de recrutement mais aussi de fidélisation. Ce sont des postes sur lesquels le turn-over est fréquent ainsi que les absences ponctuelles, imprévisibles et fortement impactantes sur l'organisation du travail de l'établissement. L'un des deux établissements, un restaurant traiteur, fonctionne notamment avec une sous-traitance forte d'extras pour des prestations, recourant alors à des équipes complètes par l'intermédiaire d'une plateforme dédiée.

**Il n'en demeure pas moins que le CDI reste le cœur de la structure productive, assortie d'éléments de flexibilité externe (CDD, extras, intérim, sous-traitance) et de flexibilité interne (temps partiels et modularisation du temps de travail) comme le montre le tableau ci-dessous (tableau 5).**

Dans les établissements de l'étude, ces deux formes de flexibilité sont rencontrées, elles sont même articulées pour faire face aux variations de l'activité de l'entreprise, tout en prenant en considération les contraintes des formes de flexibilité externe. En effet, les dirigeants sont conscients du risque de recours à une flexibilité externe trop forte, car dans ce cas, le dirigeant n'est pas assuré de disposer des bonnes compétences au moment où il en a besoin.

TABLEAU 5 : RECOURS DES ETABLISSEMENTS INTERROGES AUX DIFFERENTS TYPES DE CONTRATS

	Nombre de CDI	Recours au CDD	Recours à l'intérim	Autres formes d'emploi	Motif du recours CDD-intérim-autres	Motif de non-recours CDD-intérim-autres
Établissement numéro 1 (traiteur)	16 CDI avec modularisation du temps de travail	-	10 en ETT ou groupement pour l'activité traiteur		Coût	
Établissement numéro 2 (brasserie)	4 CDI	2 contrats saisonniers	-		Efficacité, rentabilité	
Établissement numéro 3 (hôtel)	5 CDI	2 contrats saisonniers 1 apprenti		Des stagiaires		
Établissement numéro 4 (traiteur-restaurant)	6 CDI	5 CDD			Période d'essai ou pour les postes avec peu d'heures	
Établissement numéro 5 (hôtel restaurant)	2 CDI	2 CDD Contrats saisonniers en été			Période d'essai	
Établissement numéro 6 (hôtel)	12 CDI			Sous-traitance ménage chambres	Réduire les couts, éviter de gérer l'équipe de femmes de chambre jugée difficile	
Établissement numéro 7 (restaurant)	4 CDI avec annualisation du temps de travail	49 contrats saisonniers été				
Établissement numéro 9 (restaurant)	2 CDI	1 CDD			Période d'essai	

Établissement numéro 10 (hôtel)	3 CDI	2 CDD			Période d'essai	
Établissement numéro 11 (hôtel)	8 CDI	2 extras selon les besoins 8-9 saisonniers 1 apprenti			Contenir les couts	
Établissement numéro 12 (hôtel)	18 CDI	1 CDD			CDD pour une mission spécifique CDD de 3 mois puis CDI	CDD trop cher et plus facile de licencier en CDI
Établissement numéro 14 (restaurant)	4 CDI	Quelques saisonniers en été			Surcroit activité l'été	
Établissement numéro 15 (hôtel)	5 CDI (dont 3 temps partiels)	1 CDD	Intérim pour les femmes de chambre le week-end		CDD pour surcroit activité	
Établissement numéro 16 (restaurant)	10 CDI (dont 4 temps partiels)	2 CDD en 5 ans			CDD pour remplacement de salariés	Pas d'extra car nécessite une formation
Établissement numéro 17 (restaurant)		1 CDD Des extras (recrutement de brigades entières)			CDD pour période d'essai	
Établissement numéro 18 (restaurant traiteur)	4-6 CDI	5-10 contrats saisonniers				Pas d'intérêt du CDD depuis la création des ruptures conventionnelles
Établissement numéro 19 (hôtel)	10 CDI (dont 1 temps partiel)	Des extras		Sous- traitance service femmes de chambre	Pour remplacement personnel en congés ou absence de dernière minute	CDD trop cher et demande du temps de formation

Établissement numéro 20 (restaurant)	6 CDI	1 contrat saisonnier				
Établissement numéro 21 (restaurant)	23 CDI (dont 5 temps partiel)	5 apprentis 6 extras Contrats saisonniers			Remplacement Extras qui tournent régulièrement	CDD pas assez incitatif
Établissement numéro 22 (restaurant)	12 CDI	3 CDD				CDD car ne trouve pas les bons profils
Établissement numéro 23 (restaurant)	7 CDI (temps partiels)					CDD uniquement si le candidat le demande
Établissement numéro 24 (hôtel restaurant)	40 CDI	10-12 extras Quelques CDD ponctuellement			CDD pour remplacement et extras pour pics d'activité	CDD ne permet pas de fidéliser
Établissement numéro 25 (Hôtel)	11 CDI (temps partiels)	Extras régulièrement 1 CDD			CDD pour remplacement	CDD coute plus cher que le CDI
Établissement numéro 26 (restaurant)	6 CDI	2 apprentis 2-4 saisonniers			CDD comme période d'essai	CDI peut se rompre n'importe quand, pas le CDD

N.B. : certains dirigeants ne savent pas chiffrer précisément le recours aux extras et CDD

Le recours à des formes de flexibilité externes : un choix permettant une mise à l'essai, mais aussi une contrainte pour gérer les aléas

Le recours à des formes de flexibilité externe s'inscrit dans une externalisation stratégique. En effet, parmi les motifs de recours au CDD de façon générale (CDD court ou non), les dirigeants évoquent fréquemment recourir au CDD afin d'avoir une **période d'essai suffisamment longue**, avant de proposer un CDI (qui contient également une période d'essai). Cet usage du CDD n'entre pas légalement dans les motifs retenus pour recourir à un CDD, mais il s'avère que son usage s'avère très répandu parmi les établissements interrogés. Les deux établissements qui n'emploient pas de CDD reconnaissent recruter d'abord en CDD avant de transformer le contrat en CDI. On peut supposer que sur un marché de l'emploi dans lequel les désajustements sont fréquents (pénurie de certains profils, difficulté d'attirer du personnel, turn-over important pour certains postes comme les réceptionnistes, les cuisiniers, les serveurs), le levier consistant à proposer un CDD puis un CDI procède d'un double enjeu : sécuriser le recrutement pour le dirigeant, rendre attractif le recrutement pour les candidats.

Lorsque le CDD n'est pas utilisé comme période d'essai, il est utilisé dans le cadre réglementaire du Code du Travail (article L. 1242-3) pour répondre à des exigences de **gestion des aléas** plus ou moins prévisibles : remplacement pour congé maternité, remplacement pour maladie, ou autre absence non prévue du salarié. Dans ce cas précis, les dirigeants peuvent avoir recours à des extras pour gérer l'urgence comme dans l'hôtel numéro 19, qui fait usage de contrats d'extra pour répondre aux surcroûts d'activité mais aussi pour pallier l'absence imprévue de salariés.

Dans quelques établissements, la mention du **coût du contrat de travail** est clairement affichée : pour trois établissements (numéro 1, 2 et 11), le CDD ou l'intérim permettent de contenir la masse salariale et d'être plus rentable. Ce qui est contredit par d'autres dirigeants, qui n'ont pas d'usage fort du CDD en raison de son coût (établissements 12, 16, 19 et 25), soit des coûts directs (prime de précarité) ou indirects (prise de fonction, intégration, formation des salariés non permanents). Pour ces dirigeants, le CDD coûte cher, et plusieurs soulignent qu'il est plus facile de rompre un CDI qu'un CDD (et donc moins coûteux).

3.2.1. Catégoriser les entreprises en trois classes à partir du profil de son dirigeant, de son projet et objectifs pour l'entreprise, son management, l'organisation du travail et la GRH : cette typologie permet-elle d'observer des différences dans le recours aux contrats courts ? vers une nouvelle typologie des établissements de l'hôtellerie-restauration ?

Dans cette section, l'objectif est de catégoriser les établissements interviewés selon la typologie de Bentabet, Trouvé et Michun (1999) décrite dans la première partie de ce rapport. Il s'agit donc de valider la mise en application des trois configurations, à partir des grands types de critères suivants : ancrage territorial, parcours du dirigeant, comportement stratégique, gestion RH.

Un premier constat issu de la confrontation de la typologie de Bentabet, Michun et Trouvé (1999) au matériau d'enquête montre que les trois principaux types que sont les entreprises indépendantes traditionnelles, les entreprises entrepreneuriales, les entreprises managériales sont clairement identifiables.

TABLEAU 6 - CATEGORISATION DES ETABLISSEMENTS

<b>Activité - type d'orientation stratégique /// Configurations de TPE</b>	<b>Indépendante traditionnelle (8)</b>	<b>Entrepreneuriale (7)</b>	<b>Managériale (10)</b>
Hôtellerie (yc hôtellerie-restauration)	Hôtel n° 3 Hôtel n° 6 Hôtel n° 10	Hôtel n°5	Hôtel n°11 Hôtel n°12 Hôtel n°15 Hôtel n°19 Hôtel n°24 Hôtel n°25

Restauration	Restaurant n°14	Restaurant-traiteur n°1	
	Restaurant n° 17	Restaurant-traiteur n°4	Restaurant n°2
	Restaurant n° 18	Restaurant n°9	Restaurant n°7
	Restaurant n° 20	Restaurant n°16	Restaurant n°13
	Restaurant n° 23	Restaurant n°21	Restaurant n°22
		Restaurant n°26	

### Le modèle des entreprises indépendantes traditionnelles

Cette classe est formée de huit établissements dont cinq restaurants ou restaurants-traiteurs et trois hôtels ou hôtels-restaurants.

Les entreprises rattachées au type indépendant traditionnel se caractérisent par un profil de dirigeants issus du métier, attachés aux traditions, souvent issus de parents, voire grands-parents eux-mêmes cuisiniers, restaurateurs ou dirigeants d'établissements. C'est le cas de la dirigeante de l'hôtel n°3, qui est fille et petite-fille d'hôteliers et qui va reprendre la direction de l'hôtel après ses parents ou encore du restaurant-traiteur n°18 où le dirigeant est fils de restaurateur. Les dirigeants répertoriés dans cette classification d'entreprises sont soit formés très jeunes au métier et ont validé un diplôme de niveau V dans le domaine, soit diplômés hors-secteur mais ils ont en commun d'avoir exercé toute leur carrière dans le secteur. Ils travaillent plus souvent que les autres dirigeants en famille. C'est le cas pour cinq entreprises sur les huit catégorisées en "indépendant traditionnel" où les deux dirigeants du restaurant-traiteur n°18 sont frères jumeaux et travaillent ensemble depuis leur entrée dans la vie active.

L'ancrage territorial est fort, les dirigeants sont engagés syndicalement afin de défendre l'image du métier, fortement dévalorisé selon eux depuis plusieurs décennies. La dirigeante de l'hôtel n°3 est ainsi vice-présidente de la branche hôtellerie d'un syndicat patronal, elle participe à des groupes de travail au niveau de la branche. Le directeur de l'hôtel n°6 est engagé dans ce même syndicat et préside la section hôtellerie au niveau départemental, il est par ailleurs engagé dans un club d'hôteliers. L'image du patron voyou est souvent mise en avant et il est important pour ces dirigeants de s'en démarquer.

Dans ce modèle d'entreprises, comme le soulignent Bentabet et alii (1999), il s'agit alors davantage de reprise d'activité ou de succession que de création à proprement parler, sans rupture évidente avec le projet du précédent dirigeant. Le projet d'entreprise n'est pas clairement identifié et est davantage émergent ou imposé par le contexte socio-économique. La crise économique, les manifestations des Gilets Jaunes ou encore les attentats sont souvent mis en avant pour expliquer les difficultés rencontrées.

Les dirigeants sont préoccupés par l'activité et la production, ils peinent à fidéliser leurs équipes et soulignent de façon récurrente la problématique des jeunes générations entrantes sur le marché du travail avec des valeurs et positionnements incompatibles avec le métier de restaurateur. "*Lorsque vous faites serveur dans un restaurant, il faut savoir dire bonjour monsieur, bonjour madame, il faut éviter de mâcher un chewing-gum, il faut éviter d'avoir des tatouages de partout*" précise le dirigeant du restaurant n°17, qui présentent les salariés comme "*toujours protégés*" par le Code du Travail, au contraire du "*patron exposé*" en permanence. La convention organisatrice de ce modèle d'entreprise est résolument domestique et l'on y travaille en quelques sortes comme à la maison. Les diplômes n'ont que peu d'importance, ce qui prime c'est avant tout le savoir-être comme le soulignait le dirigeant du restaurant n°17. Pour le dirigeant du

restaurant n°14, l'important c'est "*que ça roule*". Les salaires proposés sont plutôt plus faibles que dans les entreprises des autres modèles. Il s'agit ici d'être compétitif et de réduire les coûts le plus possible. Le recrutement se fait par le réseau, par bouche à oreille, et "la bonne entente" y est centrale. Ainsi, pour la dirigeante du restaurant n°23 qui décrit son dernier recrutement, "*Quand j'écrivais mon annonce je ne demandais pas de diplôme, c'était du bon sens, être motivé, consciencieux, ponctuel, souriant, aimable, c'était mes critères et c'était une aide, je ne demandais pas un diplôme dans la cuisine ou la restauration. C'est plus cher d'avoir quelqu'un qui a des diplômes*". Les dirigeants de ce modèle d'entreprise sont nombreux à préférer embaucher un salarié sans diplôme qu'ils vont pouvoir former eux-mêmes. C'est d'ailleurs principalement dans ce modèle d'entreprise que le recours à un organisme de formation est le plus rare. La défiance est là aussi plutôt de mise comme le montrent les travaux du Céreq (Béraud, Noack, 2018) ou David Abonneau (2019).

En somme, la gestion de ces entreprises est dominée par l'activité et la gestion des ressources humaine n'est pas pensée comme stratégique. Il s'agit de faire le travail, de faire face à la demande, mais finalement l'innovation est rare et c'est dans ce modèle que les entreprises sont le moins pensées ou structurées au sens où "le dirigeant a beaucoup de peine à considérer son activité comme une "entreprise" et à structurer un véritable rapport salarial avec ses éventuels employés" (Trouvé, 2016, p. 22). De ce fait, la gestion générale de l'entreprise est plutôt de type informelle, gestion des ressources humaines comprises. Les dirigeants sont en réalité de bons professionnels, de bons cuisiniers, de bons restaurateurs ou hôteliers, mais ils n'ont pas été formés à la gestion d'entreprise, à la comptabilité, ou à la stratégie. Comme le dit la dirigeante du restaurant n°23, "*c'est maintenant au bout de 10 ans que j'arrive à comprendre un peu les tenants et aboutissants*". Ils s'apparentent fortement au dirigeant paternaliste décrit par Jaouen (2010) : gestion paternaliste, dans un esprit familial.

De ce fait, n'ayant pas été formés à la gestion d'entreprise ou à la comptabilité, ces dirigeants ont un rapport à la réglementation plutôt distancé, comme l'ont montré Kornig et Verdier (2008, 2011) à propos de la prévention des risques professionnels. Comme le soulignait un délégué régional du FAFIH : "*dans les petites structures, ils ont un rapport avec leur syndicat professionnel, mais on est quand même sur des questions juridiques, d'obligation à respecter, mais il faut dépasser ce stade-là pour parler compétences et pas que de contraintes légales*".

Ces dirigeants mobilisent alors davantage de savoirs expérientiels que leurs experts-comptables ou des avocats en droit social. Quand ils font appel à un expert-comptable, c'est soit dans le cas d'un litige important, avec un besoin urgent de procédure à suivre, comme le fait le dirigeant du restaurant n°17 quand il s'aperçoit qu'un salarié vole dans la caisse, soit cela se fait dans le cadre d'une relation de proximité avec ce dernier, comme c'est le cas pour l'hôtel n°3 où la dirigeante fait confiance à son expert-comptable : "*Comment vous le savez ça ? Par mon expert-comptable qui me suit depuis très longtemps, en qui j'ai confiance, on a une relation de confiance, il suivait mes parents déjà donc je m'en remets complètement à lui*".

### Le modèle des entreprises managériales

Les entreprises rattachées au type managérial ont pour caractéristique commune un pilotage stratégique fortement axé sur l'instrumentation gestionnaire et sur une compétitivité coût clairement affichée, en recherche d'un équilibre le plus efficient possible entre qualité, développement et efficacité. Leur projet stratégique est clairement identifié, et assorti d'objectifs ; en découle une stratégie RH en termes de compétitivité-coût principalement, mais pas pour toutes.

Les dirigeants de ces entreprises ont pour la plupart des formations en gestion, commerce, parfois adossées à une formation en école hôtelière. Leurs parcours témoignent systématiquement d'une expérience de la gestion d'affaires, que ce soit dans le secteur ou non. Le dirigeant de l'hôtel n°12 a été formé dans un IAE (Institut d'administration des entreprises) et a occupé des postes de comptables, de directeur administratif

et financier, dans différentes entreprises et différents secteurs d'activités. Il n'est venu dans l'hôtellerie que parce que sa famille travaillait dans ce secteur. Le parcours du dirigeant apporte son empreinte dans la direction de l'établissement, comme pour l'hôtel n°25 dont la dirigeante a fait une école de commerce, puis a forgé son expérience professionnelle dans de grands groupes hôteliers, où elle apporte sa touche commerciale. A la tête d'un hôtel dont elle a pris la direction depuis une quinzaine d'années, elle applique sa vision et son expérience de grands établissements à un échelon de taille moindre : *“en fait je suis arrivée dans l'hôtellerie par un ami qui m'a proposé un poste à ce moment-là, j'ai monté les échelons, j'ai commencé à la réception et j'ai grimpé au fur et à mesure, et les différentes expériences chez A, comme c'est un grand groupe qui vous permet de bouger dans différentes entités, forcément toutes ces expériences m'ont nourries pour mon poste de N°2 chez S et de DG maintenant pour un hôtel indépendant parce que j'ai fait de la formation, du commerciale, de la comm et de la qualité, et puis j'ai eu aussi des formations au cours de mes 10 ans chez A qui m'ont permis d'acquérir d'autres compétences notamment sur la finance pour arriver à un poste comme celui-là”*.

Cet exemple montre que dans la catégorie des entreprises managériales, les dirigeants se comportent comme s'ils dirigeaient des grandes entreprises. On retrouve ici partiellement la catégorisation des entreprises managériales industrielles, telle que décrite par Abonneau (2019) : des entreprises qui suivent une logique de gestion industrielle, où l'entreprise est une grande entreprise en miniature. Dans la catégorie des entreprises managériales, un seul dirigeant est issu du métier (formation de cuisinier) avec un parcours dans des restaurants renommés ; néanmoins, il centre son projet stratégique sur la rentabilité et la gestion financière, qu'il place sur un même plan que la gestion RH. Le parcours éducatif et professionnel de ces dirigeants a ceci de commun qu'ils ont, à une exception près, une formation en gestion, management, comptabilité et une expérience de manager/dirigeants dans différents secteurs. Ce type de parcours que l'on retrouve ici est associé à des pratiques RH qui les distinguent des autres catégories.

Leur système de valeurs se traduit par des pratiques de gestion et RH spécifiques, ainsi que par une recherche de leadership sur le marché. Le dirigeant du restaurant n°7 souhaite, par exemple, *“être le numéro 1 de la gastronomie sur le secteur”*, pour la dirigeante de l'hôtel n°25 il s'agit de *“faire du chiffre, de la performance, s'adapter au marché”*. De même, pour le dirigeant de l'hôtel n°15 le projet stratégique est de se positionner sur le marché, *“d'optimiser et de réduire les coûts”*, de *“se développer, d'augmenter les ventes directes”*. L'objectif d'accroître le chiffre d'affaire est largement répandu dans les entreprises de type managérial et les objectifs de croissance sont précisément établis.

La recherche de compétitivité, de maîtrise des coûts, de performance, de stratégie par le marché n'est pas sans lien avec la gestion RH mise en oeuvre. En effet, la GRH est attentive à la sécurisation des compétences et des équipes (noyau productif) pour une base productive qualitative mais à la différence du type indépendant traditionnel ou entrepreneurial, cette sécurisation est nécessairement et stratégiquement adossée à une flexibilité de la main d'œuvre et à une gestion par les coûts. Les contrats courts, dans la plus large acception (CDD de moins de trois mois, contrats saisonniers, intérim et extras), lorsqu'ils sont mobilisés, le sont de manière récurrente sans réflexion véritable sur de possibles alternatives, ni même perception ou conscience d'un recours spécifique aux contrats courts. Ces entreprises ont davantage recours à l'externalisation d'une partie de leur activité, essentiellement pour des raisons de coût et de fiabilité du service. Typiquement, dans les hôtels de cette catégorie, c'est souvent l'externalisation des femmes de chambre qui est citée. Précisément là où les difficultés de recrutement et de rétention de la main d'œuvre sont difficiles, et où les possibilités d'externaliser sont les plus facilement réalisables. Dans l'hôtel 4\* n°19, où l'équipe est composée d'une dizaine de CDI, la dirigeante voit dans l'externalisation du travail des femmes de chambre un *“avantage indéniable”* car *“c'est que c'est un partenariat client prestataire donc le prestataire a une obligation de résultat pour nous garder et nous nous n'avons pas de lien contractuel au sens droit du travail et on peut résilier demain si on veut le contrat avec cette société pour passer avec une autre”*. Dans sa vision, ces ressources humaines-là ne sont pas créatrices de valeur, autrement dit ne sont pas considérées comme stratégiques, bien qu'essentielles. Le dirigeant de l'hôtel n°12 exprime clairement la dualisation interne selon les postes et son recours aux extras pour les postes en étage qu'ils jugent moins stratégiques : *“il faut vraiment dissocier la demande entre étages et réception, à la réception*

*on a que des personnes en CDI sauf la personne en extra qui était étudiant, il l'est encore, on verra le jour où il partira si c'est problématique mais pas pour l'instant, ça fonctionne comme ça*". Les hôteliers le disent unanimement, et la dirigeante de l'hôtel n°2 l'exprime clairement : ce sont les "métiers les plus dénigrés mais les plus importants. Le problème, c'est que femme de chambre on ne rêve pas de ce métier. Souvent ce sont des personnes en échec. On ne les fidélise pas. C'est un poste usant car très fatigant. Compliqué de la valoriser car la pénibilité est là". La flexibilité est utilisée de manière stratégique par les entreprises de type managérial et appartiennent moins au registre de la contrainte que les entreprises du type indépendant traditionnel.

Le dirigeant de l'entreprise n°11, hôtel de 45 chambres appartenant à une holding, a évolué dans le secteur des traiteurs avant de se former en école hôtelière, puis obtient une licence professionnelle dans l'hôtellerie-restauration. Il fait ses armes dans un restaurant étoilé, puis décide de partir à l'étranger pour devenir directeur d'exploitation d'un hôtel de grande capacité dans une zone très touristique. Il revient quelque temps en France, puis saisit une opportunité pour partir à nouveau à l'étranger. Sa famille restée en France, il rentre pour prendre la direction de cet hôtel situé dans une grande ville du Sud de la France. Il reprend cet établissement et lui conserve cet esprit familial, à laquelle il apporte sa touche personnelle : "Le côté familial est très important, c'est d'ailleurs un peu ma façon de manager, ayant fait tous les postes opérationnels je comprends les contraintes que tous mes employés ont, je sais quelle est la difficulté des fois notamment des femmes de chambres, c'est répétitif et mécanique et après le groupe est un groupe familial fondé par un monsieur qui était très dans le social, façon de faire qu'on ne connaît plus aujourd'hui... il a ensuite a passé les rênes à son fils qui est différent, enfin le côté familial est beaucoup plus présent que dans les autres groupes, comme un entreprise indépendante, il y a cet esprit famille". Il emploie des personnes en CDI mais aussi en CDD et des extras selon les besoins. Si le dirigeant met en avant une gestion qu'il qualifie de familiale, il s'inscrit clairement dans une gestion de type managériale, formalisée. En effet, il met en place des contrôles pour améliorer son service, et donc sa performance globale : "je donne la confiance à tout le monde en expliquant le fonctionnement, je dis vous bossez, vous faites le boulot vous ne m'aurez pas sur le dos, et si je sens qu'il y a des soucis je viendrais contrôler, une fois, deux fois et on mettra des process en place pour essayer de voir ce qui ne fonctionne pas pour améliorer les choses, ma priorité c'est le retour client, on a tout un système de commentaires, il y a tout ce qui est connu sur les grands sites mais on envoie un formulaire de satisfaction à tous nos clients et la moindre remarque va être analysée dans les détails". L'usage de la flexibilité interne ( temps partiels) et externe (CDD et extras), ainsi que son organisation du travail sont pensées pour favoriser la rentabilité, et il ne s'en cache pas : " leur offrir un cycle qui malgré les contraintes un minimum stable, mais tout ça à l'origine c'est la recherche de profit il ne faut pas se leurrer, moi je pourrais faire autrement si j'avais les pleins pouvoirs parce que ce sont des hôtels qui marchent bien, mais on est dans une logique de 2-2 où la rentabilité de certains permet de combler les manques d'autres et l'historique et l'emplacement font que nous on va nous demander de faire beaucoup de marges alors que je pourrais aisément avoir un poste de plus, continuer à faire de la marge mais la rentabilité sera un peu moindre mais pas à la hauteur des propriétaires". En cas d'ajustement, la masse salariale est le premier levier ; cela passe par exemple par l'usage plus massif de contrats saisonniers à la place de contrats de plus longue durée. Le mode de gestion qu'exprime ce dirigeant illustre pleinement au sein des entreprises managériales le rapport entre comportement stratégique de recherche de compétitivité coût et le recours à une flexibilité externe accrue.

Enfin, dans les entreprises appartenant à la configuration managériale, les process de production apparaissent plus formalisés, et les dirigeants expriment un attachement plus prononcé aux qualifications et aux compétences ; l'organisation du travail est structurée, fortement divisée et hiérarchique, et la mobilité entre les postes réduite ; on retrouve pour partie les caractéristiques de la catégorie "gestion stricte par les coûts" de Lemière, Perraudin et Petit (2006). En outre, la polyvalence y paraît moins présente et chaque salarié occupe un poste bien défini, avec des fiches de postes qui définissent précisément les tâches à accomplir. Dans l'hôtel n°12, une réorganisation du travail a été mise en place au moment de la reprise de l'établissement, le dirigeant souhaitait faire mieux en moins de temps dans un contexte où cet établissement de région parisienne situé entre une zone économique et un parc naturel rencontre des difficultés économiques et paraît non rentable aux yeux des propriétaires. Il instaure également des pratiques plus

encadrées de gestion, de calcul de coût, s'étonnant que jusque-là que le chef de cuisine ne connaisse pas le coût de chaque plat. Ces nouvelles pratiques ne sont pas faciles à instaurer auprès d'un personnel dont il "a hérité" lors de la reprise, mais qu'il ne peut pas licencier car "on ne descend pas l'équipage d'un bateau en pleine mer, c'est impossible, quand on prend un hôtel restaurant à diriger on ne licencie pas le personnel du jour au lendemain, comment on fait après pour diriger l'hôtel, il faut bien une transmission de la manière de travailler, même si elle est mauvaise, quand à l'image de l'entreprise il faut bien la transmettre aux salariés, et puis avant d'imaginer de nouveaux salariés, voyons si au milieu de tout ça il n'y a pas des salariés bons". Alors il entreprend de faire des entretiens avec chaque salarié, redéfinit les postes, précise les bonnes pratiques qu'il attend. Sa stratégie globale fonctionne et le chiffre d'affaire repart à la hausse, ce qui lui permet d'entrevoir la possibilité d'investir dans la rénovation pour respecter les normes.

Les dirigeants des entreprises managériales, quand ils recrutent, utilisent souvent le CDD comme période d'essai, et privilégient les compétences dans les recrutements, qui sont, en outre, beaucoup plus formalisés que dans les deux autres configurations. Les canaux de recrutement sont d'ailleurs diversifiés avec une dominante institutionnelle via Pôle emploi, ETTI spécialisées, et les groupements d'employeurs.

La formalisation des procédures RH dans les entreprises managériales est corollaire d'une bonne connaissance des aspects réglementaires s'agissant des contrats de travail, qu'ils obtiennent par leur ancrage fort dans des réseaux (adhésion à une organisation patronale), ou par leur propre connaissance liée à leur expérience gestionnaire. Mais on voit bien que la connaissance réglementaire reste une difficulté dans une petite entreprise, quelle que soit la configuration à laquelle elle appartient : "Un indépendant qui a besoin d'informations, il doit adhérer, il y a une cotisation, il appelle voilà il y a une ordonnance qui est passée comment je dois réagir, on lui envoie tous les textes de lois pour adapter et ils ont un support aussi, ce n'est pas un service RH, ils ont un comptable, un expert-comptable qui fait les contrats de travail pour lui et qui s'occupe de toute la partie administrative, c'est rare de trouver un directeur d'hôtel qui va vous faire les contrats parce qu'il connaît tout le volet RH, c'est quasiment impossible, il y a toujours un support, soit parce que la partie est sous traitée parce qu'il y a des boîtes qui ne font que ça, soit parce qu'il y a une RH en interne pour leur expliquer les éléments changeants" (Dirigeant de l'hôtel n°11). Mais l'expert-comptable n'est pas toujours perçu comme le meilleur conseiller sur les aspects réglementaires liés aux contrats de travail. Le dirigeant du restaurant n°2 préfère avoir recours aux services d'un avocat spécialisé en droit social : "j'ai fait appel à une avocate spécialisée dans le social, quand j'ai des questions urgentes et pressées je la contacte elle directement". Les dirigeants des entreprises managériales intègrent la norme réglementaire, davantage que les dirigeants des entreprises indépendantes traditionnelles, et orientent leur recours à la flexibilité externe en fonction des contraintes. Interrogé sur ce point, le dirigeant de l'hôtel n°15 montre qu'il connaît les aspects réglementaires et se les approprie pour décider des contrats à l'embauche : "Aujourd'hui la loi française c'est compliqué d'embaucher quelqu'un uniquement le dimanche durant 6h, on peut le faire dans certaines conditions mais c'est compliqué donc l'intérim permet d'avoir une flexibilité quand le personnel n'est pas là et aussi si j'ai un trou et puis trois jours après j'ai un bond et je loue donc l'intérim y répond, donc l'intérim c'est l'hyper flexibilité après on peut tomber sur du personnel pas hyper qualifié ou pas très motivé ou pas très bien rémunéré effectivement par l'agence d'intérim, voilà, le CDD oui il y a une prime de précarité de 10%, voilà, classique, le CDD est encadré vous avez un cadre législatif précis".

#### Le modèle des entreprises entrepreneuriales

Les entreprises de type entrepreneurial, en contrepoint des types managérial et traditionnel, placent la qualité comme variable forte ou déterminante de sécurisation et surtout de développement de l'activité. Le régime conventionnel est ici celui du projet et de la cité marchande. L'innovation ou la différenciation oriente fortement la stratégie de l'établissement ; l'adhésion des salariés à ce positionnement et cette vision stratégique est plus particulièrement recherchée. On retrouve ici en filigrane le segment "compromis bas" du marché secondaire de Lemièrre, Perraudin et Petit (2006) dans lequel le mode de gestion dominant est celui de l'adhésion des salariés au projet global de l'entreprise assorti d'une politique salariale peu généreuse.

Cette classe rassemble des dirigeants au profil “entreprenant”, soit ayant repris l’établissement familial mais souhaitant rompre avec son projet initial pour innover, moderniser, soit ayant fait le choix de créer, de proposer une offre sur des valeurs qualitatives de service (produit, relation clientèle) et de management.

Le dirigeant de ce restaurant traditionnel de quartier (quartier d’enfance, la famille y est ancrée depuis plusieurs générations), créé en 1883, explique lui avoir redonné un souffle par des choix éthiques en matière de produits, de service et de relations avec ses salariés en valorisant notamment l’éveil au métier, la formation, la transmission : *“Un tiers Rungis, un tiers locavore (fromage, huile de chanvre, huile de lin), un tiers petit producteur dans le sud-ouest (foie gras, poulet et pintade bio), je veille à la protection des espèces, travailler les bonnes espèces de poisson au bon moment...je fais ma carte en fonction de ça, je fais travailler aussi le milieu du handicap, c’est une démarche importante. Les engagements que j’ai choisis sont partagés avec mon personnel. Je les forme, je fais attention à ce que les gens qui entrent chez moi ne soient pas complètement ignorants de la société, on fait en sorte qu’ils s’imprègnent et s’identifient à ce projet là”* (dirigeant du restaurant n° 21).

La créatrice d’un établissement de ventes à emporter sur le segment de la cantine de qualité dans un quartier de bureaux affirme son choix d’un service abordable et de qualité ; la plus-value étant sur l’accueil, le relationnel client porté par une équipe engagée, partageant des valeurs communes et associée à la stratégie de développement de l’établissement. La faible attractivité du secteur en termes de rémunération ou de conditions d’activités (coupure / pénibilité) est compensée par la transmission, la formation interne et la transparence en matière de gestion. *“Oui, il faudrait leur demander (association, implication dans la prise de décision) mais en tout cas je suis très transparente sur les chiffres, j’ai été élevée comme ça (référence à son ancien emploi d’assistante gestionnaire dans un établissement du quartier), à XXX, c’était très transparent. Sur le bénéfice exact, je ne sais pas, est-ce que c’est utile, enfin oui, Lise veut monter son projet après, Cathy, éventuellement un jour. Je trouve que c’est une contrepartie de ne pas être très bien payée dans la restauration. (...) La contrepartie, c’est de les former pour monter leur propre projet après. (...) Pour le moment, elles ne passent pas les commandes mais les choses vont changer.”* (n°9)

La qualité est au centre du système productif, dans la GRH et le positionnement sur le marché. La sécurisation passe par la constitution d’équipes compétentes (par la qualification et/ou le savoir-faire) et motivées, car associées au projet et à la vision de l’entreprise. La GRH est un levier de qualité, « un pari sur l’engagement et la masse salariale » : la réduction ou minimisation des coûts n’est pas un axe fort ou structurant de la stratégie de ces entreprises, et la politique d’individualisation des salaires n’est pas majeure.

*“La mutuelle, je la paye entièrement, je n’ai pas pu faire des augmentations en 2016-2017-2018, je l’ai fait en 2019, je l’avais promis, les cuisiniers ont des horaires sans coupure. La question qui tue : est-ce que ça rend mon restaurant moins profitable. La réponse est oui, mais je ne suis pas né pour me mettre de l’argent plein les poches, j’en gagne certainement moins que d’autres que j’investis dans la fidélité mais en même temps je ne cours pas toute ma vie derrière le personnel et je ne me creuse pas la tête à savoir comment je vais travailler demain”.* (Dirigeant du restaurant n° 21).

Le turn-over apparaît relativement faible. **Le recours aux contrats courts ou temporaires, contrairement au type managérial, n’est que peu pensé ou intégré au modèle productif dans un ordre formalisé ou établi.** Le CDD est alors mobilisé dans ses indications réglementaires de remplacement temporaire d’un salarié absent. La logique du test, de l’essai en contrat temporaire avant embauche en CDI est présente même si cette catégorie de dirigeants, en cohérence avec leurs valeurs, signifie son attachement au CDI comme base d’une organisation productive qualitative, performante et sociale. Les modes de recrutement peuvent être mixtes, associant sourcing institutionnel et réseaux : professionnel, bouche à oreille et plus rarement Pôle emploi.

La dirigeante de cet établissement de quartier, de proximité attachée au lien social invalide l’idée d’un recours au CDD comme test et préservation de possibles déconvenues. Elle rappelle l’existence et la pertinence de la période d’essai du CDI. *“Si vous voulez pour moi, vous passez un contrat de travail avec quelqu’un. (...) Maintenant, ce qu’on dit c’est qu’il y a des personnes qui en période d’essai sont impec, la période finie ce ne sont plus les mêmes personnes en CDI, je comprends le recours aux CDD, mais ça ne*

*change rien, vous pouvez très bien faire 6 mois de CDD, la personne est bien et après, elle n'est plus bien, le problème est le même... (n°16).*

Les propos sont quasiment identiques à ceux de ce dirigeant à la tête d'un établissement plus important (28 ETP<sup>10</sup>) : *“ C'est un leurre, une personne en CDD, tout comme en période d'essai d'ailleurs, va vraiment se protéger derrière son CDD en se disant il faut que je tienne et puis après je serai moi-même. Non, le CDD c'est un leurre pour tout le monde, pour l'employeur et l'employé, ça ne sert à rien, vous avez une période d'essai (en CDI), le CDD c'est mettre déjà une finalité au contrat de travail, c'est dire, je n'aurais peut-être plus besoin de toi un jour. Ce n'est pas engageant, vous ne laissez pas de projet à l'employé, il a un loyer à payer, des charges à payer, parfois des enfants à élever, un conjoint ou une conjointe qui ne travaille peut-être pas, il faut lui offrir un projet, chaque entreprise doit offrir un projet. Le CDD est une finalité en soi, sauf effectivement un CDD clairement identifié par rapport à un remplacement de vacances ou de congé maternité ou un départ en Fongecif mais c'est très clair pour le chef d'entreprise et l'employé.” (n°21)*

Les dirigeants relevant du modèle entrepreneurial, chefs d'entreprises de taille relativement modeste (maximum 28 ETP), engagés dans une logique de développement qualitative et plutôt isolés dans leur prise de décision ou leur gestion RH, soulignent peut être plus que d'autres le coût induit de recours à des contrats courts. Ils évoquent le coût de gestion (facturation comptable), le coût d'intégration au collectif de travail et le renouvellement de ce coût de formation à chaque nouvelle embauche en CDD. Le CDD ou le contrat court n'est pas envisagé pour la plupart des employeurs de cette catégorie comme un élément de flexibilité particulièrement profitable à la structure. L'enjeu se situe davantage dans le capital humain et la fidélisation de la main et d'oeuvre et le CDD ou les contrats courts ne servent pas cette finalité.

Les dirigeantes de ces deux établissements misent sur l'engagement des équipes comme valeur de l'entreprise et du projet. Le CDD n'est pas un levier d'engagement et apparaît de plus comme un élément de déstabilisation du collectif. Le risque est ainsi plus grand que le bénéfice et les dirigeantes, dans la mesure du possible, optent par une compensation personnelle dans le cas d'absence ou de défaillance ponctuelle.

*“Tout le monde est en CDI maintenant, ce n'était pas le cas au départ, j'avais d'abord fait des CDD, un peu par frilosité, un peu par rapport à la personne que j'embauchais et surtout parce que c'était la première année et que je ne pouvais pas m'engager sur un salaire, maintenant je suis assez contente que tout le monde soit en CDI dès que les CDD sont venus à expiration. Il fallait que vois au moins une année comment cela se comportait avec l'hiver et l'été. Là je suis ravie de l'équipe qui est là et après voilà, si elles veulent acheter un appart ou quoi, et puis on ne renouvelle pas cinq fois le CDD de quelqu'un. (...) Elles sont un peu mieux payées ici, mais tout le monde est en dessous de 2000 euros et elles rentrent, elles sont fatiguées le soir... la contrepartie, c'est de les former, pour qu'elles puissent monter leur propre projet après, pour le moment, elles ne passent pas les commandes, mais cela va changer. (...) Alors, je pourrai décider d'une autre stratégie, de faire que des CDD au SMIC et me dire finalement que ça ne change pas trop mon business mais je ne crois pas non. Même d'un point de vue pas humain, mais égoïste, je pense que c'est plus rentable d'avoir des gens qu'on garde” (n°9)*

*“A partir du moment, où vous avez une vision de votre activité assez longue, quelle raison vous auriez à faire des CDD ? Depuis ma reprise il y a cinq ans, j'ai fait mon premier CDD pour le remplacement d'un congé maladie de 6 mois. Les CDD courts... déjà il faut trouver quelqu'un, ensuite quand il arrive, il n'est pas opérationnel, il ne connaît pas la carte, ne connaît pas le fonctionnement, la façon de dresser les tables... c'est un poids supplémentaire quasiment. (...) Voilà pour moi, c'est une vraie philosophie, on est vraiment inscrit dans notre quartier, on est ouvert tous les jours, on travaille énormément avec les habitués, ils savent qu'ils vont rencontrer des gens avec qui discuter, il va y avoir de l'échange, après proposer des choses simples avec des produits frais, cela me tient énormément à cœur. Voilà, le fait d'avoir une petite entreprise avec du personnel qui joue dans les règles, qui se maintient (fidèle), un établissement bien situé... je travaille tous les jours pour continuer à ce que cet établissement existe et que mes employés aient leur salaire”. (n°16)*

---

<sup>10</sup> ETP : équivalent temps-plein

A noter, le comptable, premier conseil “formel” du dirigeant, n’apporte pas pleine satisfaction sur les dimensions conseil, stratégie de développement et en creux RH. Une vision trop stéréotypée, “ craintive” - peur de la requalification, du risque pour la structure (test CDD avant CDI) peut parfois lui être reprochée. *“Non, je trouve que ça manque un peu dans son service, elle est sympathique, elle a un cabinet chouette mais ils n’ont pas beaucoup de restaurateurs, du coup, j’ai eu un premier bilan à deux mois d’activité qui ne voulait rien dire, j’en ai un autre le 31 mars, je ne crois pas qu’elle va faire un point avec un retour stratégique. Pour l’instant, elle est très rigoureuse mais elle ne connaît pas la restauration particulièrement, c’est un peu dommage. “J’aurais bien aimé qu’elle me dise voilà sur les contrats de travail à tel seuil c’est beaucoup plus chargé, là par exemple je lui ai parlé de quelle prime j’allais faire pour quand je vais prendre mon congé maternité, elle m’a répondu un mail de suite pour se couvrir olala si il y a des heures supplémentaires il faut vraiment toutes les noter sinon c’est les prud’hommes, déjà moi la prime ce n’était pas tant pour les heures supplémentaires que pour la charge de responsabilités, même au sein des heures et je pense, alors c’est bien qu’elle soit rigoureuse mais elle n’a pas trop la vision pratique de ce qu’est mon métier.” (n°9)*

La décision d’embauche et plus largement la stratégie d’entreprise est très peu accompagnée, l’outillage (indicateurs de suivi, ratios) est relativement modeste. L’avis de l’associé ou du conjoint est prépondérant.

#### Hybridation des configurations et recours aux contrats courts

L’analyse des pratiques et représentations des dirigeants quant à l’usage des contrats courts dans leurs entreprises montre que les entreprises de type entrepreneuriales ont un usage varié des contrats courts, tantôt par défaut, par opportunité voir réfléchi. Les entreprises managériales affichent plus clairement leur usage de la flexibilité interne et externe, pour aller vers une organisation du travail performante. Les entreprises indépendantes traditionnelles sont plus hétérogènes dans leurs usages des contrats courts et font apparaître en réalité deux sous-types distincts.

**En ce sens, nous nous éloignons de la typologie de Bentabet, Michun et Trouvé (1999) qui tendait à montrer de l’homogénéité dans les types “indépendantes traditionnelles” et “managériales” et de l’hétérogénéité dans le type mixte “entrepreneurial”. L’émergence de sous-types aurait pu nous conduire à mobiliser davantage la typologie en trois configurations et deux sous-types par configuration proposée par Abonneau (2019). Néanmoins, cette typologie a été élaborée pour catégoriser les petites entreprises selon leur recours à la formation professionnelle pour leurs salariés, qui est une autre composante des pratiques RH qui sont au centre de l’analyse que nous défendons. Bien que dans les établissements de l’hôtellerie-restauration les politiques RH soient étroitement imbriquées aux politiques de formation professionnelle (Béraud et Noack, 2018 ; Véro et Zimmerman, 2018), la typologie d’Abonneau (2019) s’applique mal à notre problématique.**

Ce constat nous conduit approfondir l’analyse globale des trois configurations (3.2.2), pour finalement proposer une nouvelle typologie (3.2.3).

#### 3.2.2 Différenciation au sein des trois configurations de TPE : l’émergence de clivages selon le profil du dirigeant, les orientations stratégiques et l’approche RH

Les entreprises constitutives de notre matériau d’enquête se différencient fortement selon leurs orientations stratégiques principales, l’organisation formalisée ou non du travail, et le système de valeurs de leurs dirigeants. Ainsi, notre échantillon d’entreprises est particulièrement intéressant s’agissant des modèles ayant en majeur les modèles entrepreneurial et managérial, tout en ayant en mineur l’un ou l’autre modèle (y compris indépendant traditionnel). L’analyse des hybridations nous conduit à affiner la typologie de Bentabet, Michun, Trouvé (1999) pour aboutir à une classification en sept classes que nous présentons dans un tableau synthétique en page 54.

Dans la typologie de Bentabet et alii (1999), les indépendants traditionnels sont fortement marqué par cette référence à la tradition et sont alors les plus rétifs à la formation professionnelle.

L'analyse des différents cas de figures inscrits dans ce type fait ressortir que les dirigeants des établissements de type "indépendant traditionnel" se divisent en réalité en deux sous-catégories lorsque l'on observe le mode gestion des ressources humaines. En effet, pour une partie des entreprises, la main-d'œuvre est une composante de l'activité avec laquelle il faut composer pour travailler et n'est pas appréhendée comme stratégique alors que pour d'autres, elle est un capital stratégique, pensée comme créatrice de valeur qui permettra à l'entreprise de se développer.

Dans un premier temps, les huit entreprises ont été classées comme "indépendante traditionnelle" en raison d'une majorité de caractéristiques appartenant aux critères de la typologie de Bentabet, Michun et Trouvé (1999) et à la convention organisatrice afférente (domestique pour ce cas), mais aucune d'entre elles ne s'y retrouve complètement. Si ce résultat n'est pas un résultat en soi (puisque toute typologie est par nature une construction du chercheur), cela nous a amené à réinterroger ce type d'indépendant traditionnel, au regard de notre objet : l'usage des contrats courts, et par là-même, le rôle et la place des équipes de salariés dans la stratégie du dirigeant (la gestion des ressources humaines).

Ce qui ressort clairement de l'analyse par un premier travail de classification, est en réalité contre-intuitif : les entreprises dont le dirigeant est le plus ancré dans la continuité ou la tradition du métier sont celles où le capital humain est le plus appréhendé comme élément stratégique. Alors que les indépendants traditionnels sont ceux qui mettent le plus à distance la formation professionnelle (Abonneau, 2019) ou la prévention des risques (Kornig, Verdier, 2008), nous n'observons pas cette même tendance sur la gestion des ressources humaines.

Cinq entreprises sont rattachées au premier sous-type, proche de l'indépendant traditionnel de Bentabet, Michun et Trouvé (Ibid.) et sont plutôt en difficultés économiques. Trois entreprises sont rattachées au deuxième sous-type et sont plutôt en bonne santé économique, voire en développement.

Le parcours et le profil du dirigeant semblent là encore fortement déterminants. Les entreprises de notre échantillon qui pensent leur stratégie d'entreprise autour du capital humain que sont leurs équipes, sont celles dont les dirigeants sont le plus ancrés dans ce secteur d'activité, professionnellement (via une grande expérience dans le domaine) et/ou personnellement (via une inscription familiale dans le métier). Les dirigeants qui n'appréhendent pas leurs équipes de cette façon sont le plus souvent ceux qui sont devenus hôteliers ou restaurateurs après une bifurcation professionnelle, après une carrière dans un autre secteur d'activité et qui ont saisi une opportunité de monter leur affaire. Comme le dit une dirigeante d'hôtel dans ce cas, elle pensait qu'elle "*saurait faire*" (dirigeante hôtel n°10) mais elle s'est heurtée à la complexité du travail de gestion des ressources humaines, d'organisation du travail et de recrutement.

#### *Les indépendantes artisanales : un recours faible aux contrats courts pour permettre un travail de qualité et fidéliser les équipes*

Les entreprises de ce sous-type ont en commun un profil et un parcours du dirigeant fortement ancré dans le métier, des entreprises plutôt en développement, un comportement stratégique orienté vers la production et l'activité, une gestion des ressources humaines résolument familiale au sein de laquelle les membres sont au cœur du projet, comme au cœur de la stratégie, un usage du CDI massivement souhaité et une utilisation plus rare de contrats courts. Il est important de fidéliser ses équipes, de pouvoir travailler en confiance.

Les établissements de ce type sont caractérisés par un ancrage artisanal dans le secteur, même s'ils n'ont pas tous été systématiquement formés initialement aux métiers de l'hôtellerie-restauration. La référence à l'artisan est ici utilisée pour symboliser l'attachement fort au métier. Le profil de ces dirigeants est proche de celui de Bentabet et alii (Ibid), au contraire des indépendants opportunistes, et marqué par la tradition et

la continuité. C'est dans ce sous-type que les références à la tradition familiale sont les plus nombreuses. Les trois dirigeants (ou couples de dirigeants) de ce modèle sont fils de restaurateurs, charcutier de métier ou encore fille et petite-fille d'hôtelier.

Ce qui distingue nettement ces dirigeants et la manière dont ils gèrent leur entreprise par rapport à l'autre type d'établissement indépendants traditionnels, c'est avant tout et essentiellement la grande attention qu'ils portent à leurs équipes et à leurs conditions de travail. Si nous sommes bien ici dans des entreprises de type indépendante traditionnelle, au sens de Bentabet et alii (1999), avec une convention organisatrice de type familialiste ou domestique, les salariés sont ici au coeur de l'attention du dirigeant, au contraire du deuxième type d'indépendant.

L'activité est appréhendée comme ne pouvant fonctionner sans eux et la qualité de vie au travail et la qualité du travail des équipes feront la qualité du service, les dirigeants en sont convaincus. Cela n'est pas souvent formalisé comme tel par les dirigeants, mais le capital humain est un véritable levier stratégique et présentent leurs équipes comme une grande famille. L'usage des contrats courts est relativement limité puisqu'il s'agit ici de préserver l'équipe à l'image d'une famille et de la fidéliser. Ces trois entreprises ont toutes une attention forte aux équipes, sans pour autant formaliser cela dans un projet stratégique.

Par ailleurs, pour deux des trois entreprises appartenant à ce modèle, si la gestion n'est pas formalisée, elle n'est pas exempte de projets de développement, caractéristique appartenant plutôt au modèle entrepreneurial, comme c'est le cas par exemple pour la dirigeante de l'hôtel n°3 qui a agrandi l'hôtel familial, développé l'activité du bar et va démarrer une partie restauration prochainement.

Cette dirigeante, fille et petite-fille d'hôtelier a "*grandi dans cet hôtel*". Elle est diplômée en comptabilité et gestion et travaille tout d'abord comme comptable pour un hypermarché quand ses parents rencontrent des difficultés dans la gestion de l'hôtel familial. Elle décide alors de démissionner de son poste de comptable pour reprendre l'hôtel, tenu autrefois par sa grand-mère puis par ses parents. Son mari la suivra quelques années après, suivant le même parcours. Depuis son arrivée à la direction de l'hôtel, la dirigeante n'a de cesse de rénover l'établissement et de l'agrandir. Dernièrement, elle a pour projet d'ouvrir une partie restauration, Mais si sa stratégie est dans la diversification de l'activité du restaurant par un apport de service (au départ un hôtel, puis un bar et demain un service de restauration), la dirigeante pense et développe son entreprise autour de son équipe de salariés avant tout et de la polyvalence. L'équipe est stable, les salariés sont tous en CDI (hormis le fils de la dirigeante qui est en CDD quelques mois dans l'année) et la dirigeante souligne combien "*respecter son personnel*" est important. Lorsque nous interrogeons sur son prochain objectif, elle répond "*que tout le monde soit payé 2000 euros*". Si l'organisation du travail est pensée pour et par les salariés, c'est ici dans une vision familialiste de l'entreprise. La convention domestique est fortement présente, les références à la grande famille qu'ils forment est récurrente. "*J'ai mis mes tripes là-dedans, mes grands-parents y ont vécu toute leur vie, mes parents pareil*" dit la dirigeante. La bonne entente entre les membres de l'équipe est primordiale ("*on aime rigoler et j'aime bien ne pas devoir faire attention à ce que je dis*") et cette équipe est d'ailleurs partie en vacances à l'étranger durant une semaine l'année précédant notre enquête. Le projet de repartir à nouveau est présent chez les salariés rencontrés. Ainsi, la dirigeante embauche uniquement des gens de son réseau, qu'elle connaît bien. Nous sommes donc bien inscrits dans une entreprise de type indépendante traditionnelle mais du deuxième type.

Le dirigeant du restaurant n°20 était charcutier de métier et sa femme sténo-dactylo quand ils décident de reprendre ce bar-restaurant ensemble il y a 30 ans. Ils abandonneront le bar et développeront alors le restaurant, avec une cuisine traditionnelle. Leur clientèle est régulière et le chiffre d'affaires est en croissance depuis 2007. L'équipe travaille au complet le midi et le couple gère seul le service du soir. Les salariés sont tous embauchés en CDI, "*On n'a pas besoin de CDD chez nous, le travail est linéaire toute l'année, on est sûr d'avoir du travail*" (dirigeante). L'équipe est stable et la polyvalence est là-aussi de mise (tout le monde fait la plonge par exemple). L'organisation du travail évolue régulièrement et est discutée au moment du repas commun quotidien de l'équipe. Le couple de dirigeant se dit satisfait de son équipe ("*on a une équipe au top*"), qu'ils n'hésitent pas à augmenter dès qu'ils le peuvent, afin de fidéliser les salariés "*qui travaillent bien*". Les critères de recrutement tournent autour des compétences comportementales et

l'intuition est forte dans les processus de recrutement : *“on se rend compte vite si la personne est capable ou pas”* (dirigeante). Lors du départ de leur aide-cuisinier il y a quelques années, les deux dirigeants ne trouvaient pas de candidat et ont rapidement préféré former un jeune de leur réseau de connaissance : *“on a trouvé un jeune qui ne faisait rien, qui avait son bac mais qui ne faisait rien, qui restait chez lui, par connaissance donc on l'a formé et il est au top”*.

Les deux frères jumeaux, dirigeants du restaurant n° 18 ont été formés au métier de cuisinier dès 16 ans, en alternance, puis ont racheté un restaurant en faillite qu'ils ont remonté en 1999. L'un des dirigeants est juge prud'homal. Ils ont fait tout leur parcours dans le secteur. Leur parcours et leur gestion des ressources humaines s'apparente au modèle de l'indépendant traditionnel puisqu'ils sont tous deux issus du secteur, formés dès leur plus jeune âge et toujours en activité aujourd'hui, avec un management de type patrimonial. Cependant, là encore, la place du capital humain dans la stratégie de l'entreprise est importante, même s'ils rencontrent quelques difficultés pour stabiliser leur équipe. La polyvalence est de mise, et permet de faire face en cas d'absence d'un salarié. Les dirigeants souhaitent garder leur équipe, les faire évoluer et ont une réelle stratégie de fidélisation de leurs salariés : *“on va dans le sens du salarié pour qu'il soit à l'aise, épanoui, et pas qu'il vienne avec une boule au ventre le matin”*. Ils proposent d'augmenter leurs fidèles salariés, prennent en charge 100 % de la mutuelle d'entreprise, attribuent des primes quand les finances le permettent, etc. Les salariés du restaurant sont embauchés en CDI dès le départ, ils n'utilisent pas de CDD en lieu et place de périodes d'essai. Sur l'activité traiteur, en décroissance, ils embauchent alors 5 à 10 personnes en contrat saisonnier.

#### *Les indépendants opportunistes : un recours plus fréquent aux contrats courts pour optimiser le coût du travail*

Le deuxième groupe d'entreprise se caractérise par des dirigeants qui n'ont plutôt pas été formés aux métiers de l'hôtellerie-restauration (pour trois d'entre elles) et dont l'entreprise rencontre de grandes difficultés économiques, voire sont mises en vente ou viennent d'être vendues (pour trois d'entre elles).

Les entreprises de ce sous-type ont en commun : le profil et parcours du dirigeant non issu du secteur, une stratégie imposée par le contexte socio-économique, un cœur de métier tourné vers l'activité, une gestion des ressources humaines de type patrimoniale avec un contrôle fort du dirigeant et un usage des contrats courts utilitariste, en fonction du carnet de commande. Ces entreprises sont plutôt plus en difficulté économique que les deuxièmes types. Ce qui les rassemble enfin et surtout, c'est la façon dont ils pensent et gèrent leurs équipes au quotidien. En effet, inscrits dans une stratégie prégnante de réduction des coûts, l'embauche d'un salarié est avant tout appréhendée comme un coût supplémentaire qu'il faut limiter au maximum.

Le profil du dirigeant est ici différent des caractéristiques décrites dans la typologie des indépendants traditionnels de Bentabet et alii (1999) au sens où la majorité des dirigeants de ce modèle ne sont pas “du métier”, c'est-à-dire qu'ils sont arrivés tardivement dans le secteur. Nous les qualifions d'indépendants opportunistes, au sens où cette entrée dans le secteur a été une opportunité économique plus qu'un choix de faire ce métier, comme c'est le cas pour les indépendants de métier. Ce sont ceux qui ont le moins de réseau professionnel sur lequel s'appuyer pour échanger sur la conjoncture, sur les difficultés de gestion du personnel, pour s'envoyer de la clientèle, comme l'a montré Eloire (2010) dans une étude auprès de restaurateurs de l'agglomération lilloise.

C'est le cas de cette dirigeante d'hôtel (n°10) qui travaillait dans la finance et a dû quitter son entreprise à la faveur d'un plan de sauvegarde de l'emploi. Elle se met alors à son compte, fait du consulting, place son argent et accumule un capital. C'est pour chercher à placer ce capital pour sa retraite qu'elle achètera son hôtel, pensant qu'elle *“saurait faire”*. De la même façon, le dirigeant de l'hôtel n°6 a une formation en comptabilité/gestion et a dirigé différents types d'affaires dans différents secteurs d'activité (banque, commerce de fruits et légumes, vente de cheminées, magasin de cuisine). *“J'ai une fibre commerciale, j'ai fait du commerce”* dit-il pour se présenter en début d'entretien. C'est donc en fin de carrière professionnelle qu'il reprend un hôtel. Il n'avait jamais travaillé dans l'hôtellerie-restauration.

La stratégie de ces entreprises, non formalisée comme telle, est davantage ici imposée par le contexte socio-économique. Le couple de dirigeants du restaurant n° 23 souhaite par exemple fermer leur restaurant pour développer une activité de traiteur parce qu'ils enregistrent une perte de 50 % de leur chiffre d'affaires devant lequel ils se sentent démunis : *“on ne peut pas expliquer pourquoi un jour il n'y a personne et le lendemain on déborde d'activités”*. La dirigeante de l'hôtel n°10, lors de la reprise de son entreprise, rencontre de nombreuses difficultés. Elle avoue plusieurs années après que malgré les mises en garde de son entourage, elle l'a acheté trop rapidement, *“parce qu'il m'a séduit”*, mais *“j'ignorais les lois sociales”*, c'est-à-dire les règles du jeu.

Les dirigeants sont alors guidés, voire happés par l'activité quotidienne, sans véritable plan stratégique, tentant davantage de faire face à l'activité tout en étant fortement mobilisé par la réduction des coûts, y-compris (et principalement ?) ceux de la masse salariale.

Dans cette réalité quotidienne, les dirigeants contrôlent fortement l'activité et le travail de leurs équipes, s'inscrivant alors dans une gestion des ressources humaines de type patrimonial ou le Code du Travail est parfois contourné. Ainsi la dirigeante de l'hôtel n°10 explique ses difficultés de recrutement en ces termes : *“ pourquoi je passe par des CDD, même pour les veilleurs de nuit ? j'en ai deux en CDI et un en CDD. Ceux qui sont en CDI c'est que j'ai vraiment besoin d'eux, après les avoir testés suffisamment, à la fin de tous leurs CDD, finalement les périodes d'essai sont trop courtes. 15 jours vous n'avez pas le temps de les former, pas le temps de les tester, de savoir ce qu'ils ont dans le ventre, c'est très compliqué, moi je n'ai pris que des gens formés ! Pour quelles raisons ? Comme je n'ai pas les moyens de les payer cher, je suis obligée de prendre ce que je trouve, du coup, les 15 jours de période d'essai c'est beaucoup trop court ! et puis les problèmes qu'on a dans notre société, c'est que dès qu'ils sont en CDI, hop, ils relâchent tout ! Et je l'ai vu avec mes femmes de chambres précédentes. Les premières qui étaient là quand je suis arrivée, j'ai dû faire un licenciement économique de manière légale, je n'arrivais pas à obtenir d'elles qu'elles fassent ce que j'avais envie qu'elles fassent !”*

Le rapport aux salariés est complexe, les jeunes générations sont souvent présentées comme ne souhaitant plus réellement travailler ou comme attendant le CDI pour ne plus travailler aussi dur. Les CDD sont, dans ce type d'entreprise indépendants opportunistes, utilisés de manière plus fréquente que dans le premier cas, et ce bien souvent pour pouvoir tester les salariés sur une durée plus longue que celle prévue par le Code du Travail, jugée trop courte.

L'usage des contrats courts est par donc ici utilitariste et dépend du carnet de commande. Certains dirigeants non formés au management peuvent préférer externaliser complètement toute une partie de la main-d'œuvre, comme le fait par exemple le dirigeant de l'hôtel n°6 avec son équipe de femmes de chambre : *“Vous revivez quand vous n'avez plus de femmes de chambre dans l'hôtel, vous vivez, déjà il n'y a plus de querelles entre elles, “elle fait plus que moi”, etc., ça déjà c'est reposant et puis ensuite, c'est un métier difficile femme de chambre, elles se bloquent le dos, etc., donc tout ça, vous n'avez pas de souci ! ça nous coûte 8 euros la chambre, je peux vous dire que ça coûte plus cher net mais ça vous coûte moins cher en souplesse, vous êtes tranquille à tous les niveaux, c'est toujours ça de moins à gérer, pour moi c'est la solution. Et puis en plus, moi j'avais dans ce prix pas de produit à acheter, tout est fourni par la société, l'aspirateur etc., non c'est un coût, une gestion mais j'ai préféré ça”*.

Dans ce cas précis, le dirigeant préfère externaliser toute cette partie de l'équipe, afin d'éviter des difficultés de gestion du personnel tout en réduisant le risque de devoir payer des arrêts maladie ou à gérer des absences. Dans trois des cinq entreprises appartenant au type d'indépendant opportuniste, le rapport à la main-d'œuvre est complexe, et les dirigeants sont relativement inquiets au moment des recrutements. Le dirigeant de l'entreprise n°17 n'a plus qu'un seul salarié au quotidien, il fait appel à des extras via une plateforme de recrutement lors de surcroît d'activité. Ce choix, il l'a fait pour réduire son stress, pour ne plus avoir à diriger d'équipe : *“je fais moins de chiffre d'affaire parce que je refuse de la clientèle mais je gère ma clientèle à table avec mon seul et unique salarié. Et en mécanisme, ça donne que moi je n'ai pas de stress avec le service client qui est assuré, j'ai moins de stress avec la qualité de la cuisine, parce que mon employé va travailler avec sérénité, sans éclat de voix, sans stress. Et on fait moins de chiffre d'affaire mais on a une*

*qualité plus grande et finalement on en ressort plus enrichi. Je préfère faire moins de chiffre d'affaire et ne pas avoir de personnel à surveiller”.*

On observe donc dans ces entreprises que la gestion du personnel est une contrainte. Le manque de formation des dirigeants est à souligner et les cas de licenciements conflictuels y sont plus nombreux, ce qui contribue à nourrir la défiance envers les salariés.

Ainsi la dirigeante du restaurant n° 14 est fille et petite-fille de restaurateurs mais n'a pas de formation dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. A l'issue de son DESS dans un cursus linguistique, elle crée un restaurant avec son mari. Après avoir créé ce restaurant, le seul spécialisé en bio depuis quelques mois sur leur territoire, bénéficiant d'un *“bel endroit, au pied d'une église du 17eme siècle avec une très jolie terrasse dans un village classé”* il y a 27 ans, le couple est aujourd'hui démotivé et a *“envie de vivre, parce que c'est infernal, un stress incroyable, une usure physique, psychologique qui est beaucoup trop lourde, on a vraiment besoin et envie de faire autre chose”*. La stratégie est aujourd'hui orientée vers une compétitivité coût et les dirigeants embauchent en CDI, tout en ayant une gestion *“pas très légale”* du temps de travail pour permettre une réduction des coûts. La stratégie de ce couple de dirigeants est de fermer le restaurant au moment de notre enquête, faute de repreneur. Le couple est en mauvaise santé, le dirigeant a fait un burn-out et un AVC, les deux sont épuisés, ne supportent plus le stress engendré par l'activité.

De la même façon et dans une moindre mesure, la dirigeante de l'hôtel n°10 s'interroge sur la viabilité de son entreprise et envisage de vendre. Le parcours de cette dernière est relativement atypique puisqu'elle travaille durant de nombreuses années dans la finance et achète ce petit hôtel en fin de carrière, afin de toucher une retraite convenable. Elle découvre rapidement que l'hôtel n'est pas rentable et doit adapter sa gestion pour viser une compétitivité-coût. Son hôtel est ancien et ne convient pas à toutes les clientèles ni à toutes les femmes de chambre qui viennent travailler chez elle. La convention organisatrice est résolument domestique et la dirigeante déplore l'approche *“aseptisée”* des écoles hôtelières. Elle a dû *“les mettre au diapason”* par le passé. Aujourd'hui elle assume cet atypisme et sa stratégie (imposée par les contraintes de son établissement) se situe clairement du côté de l'indépendant. Si elle vise une clientèle *“bobo-artiste”*, c'est avant tout dans un souci de compétitivité-coût puisque cela lui permet de ne pas effectuer trop de travaux dans les chambres. La dirigeante rencontre de grandes difficultés pour recruter et ses critères sont éminemment tournés vers le savoir être et la bonne entente de l'équipe. Le diplôme n'est pas un critère de recrutement. Le capital humain n'est pas stratégique ici et la gestion de l'équipe ou l'organisation du travail n'est pas spécifiquement pensée ou travaillée. Les salariés sont tout d'abord embauchés en CDD, afin de les tester, puis, après deux ou trois CDD, puis propose un CDI, quand elle sent de la complicité et un esprit d'équipe. La dirigeante ne peut pas recruter convenablement puisqu'elle affirme ne pas pouvoir proposer de bons salaires. Elle souhaiterait pouvoir rémunérer davantage ses salariés pour qu'ils restent mais n'y parvient pas. Son peu d'expériences en management d'équipe l'amène parfois à faire le travail à la place des salariés, à être parfois dépassée en quelques sortes par son équipe.

Dirigé par un homme formé en comptabilité-gestion et ayant un parcours professionnel marqué par la succession d'affaires en gestion, le dirigeant de l'hôtel n°6 reprend un hôtel avec sa femme, dans une optique de croissance du chiffre d'affaires, de réduction des coûts, notamment par l'externalisation du service de blanchisserie, nettoyage et de chambre. La croissance du chiffre d'affaires lui permet de réaliser des investissements dans son établissement, afin de garder son niveau de gamme. Avec une stratégie plutôt imposée par le marché (concurrence des chaînes, plateformes de réservation en ligne), il cherche à la fois à maîtriser ses coûts et conserver une qualité de service. Le management qu'il développe n'est pas formalisé. Il pense par exemple que les réunions ne sont pas utiles dans des petites équipes puisque les échanges se font de manière informelle. Son équipe est composée de 12 CDI à temps plein et il a récemment décidé d'externaliser certaines activités pour contenir les coûts, notamment liés au turn-over trop important du personnel de ménage et de chambre et pour ne plus avoir à gérer ce personnel féminin qu'il qualifie de difficile à gérer en raison des querelles entre les salariées notamment : *“En plus des économies, ça enlève des soucis”* (dirigeant.). La stabilité est la clé de sa stratégie et l'utilisation des contrats courts n'entre pas dans sa politique de gestion des emplois. Pour lui, le *“CDD est trop compliqué à arrêter en cas de*

*problème*”. Hormis sur le poste de réceptionniste qu’il juge très important dans le fonctionnement de son établissement, les autres salariés sont plutôt polyvalents.

*In fine*, nous n’avons pas d’entreprises indépendantes traditionnelles dans notre échantillon, ayant les mêmes caractéristiques que celles de la typologie de Bentabet, Michun, Trouvé (1999). Il est probable que cela soit lié à notre échantillon d’entreprise sciemment recherché du côté des entreprises vertueuses en matière d’usages de contrats courts. Nous retenons donc dans le cadre de cette étude deux types d’indépendants : les artisanales et les opportunistes.

#### Des différenciations au sein du modèle des entreprises entrepreneuriales

Rassemblée sur la place du capital humain dans l’organisation productive, la classe des entrepreneuriales peut intégrer une relative différenciation dans le recours aux contrats courts et de manière générale à la flexibilité selon le parcours du dirigeant et la taille de l’entreprise.

Dans le modèle entrepreneuriale, le recours à la flexibilité, notamment aux contrats courts, par-delà le recours par nécessité ou défaut (remplacements maladie ou congés par exemple) n’est pas envisagé comme un possible levier ou gain économique. Le recours aux contrats courts est un facteur de déstabilisation de l’organisation du travail, représente un coût de prise en charge, de formation et n’a donc pas d’intérêt social, qualitatif et économique particulier.

Deux sous-types semblent se détacher de cette classe générique par leur rapport à la flexibilité dans une tendance générale à la recherche de compétitivité qualité.

#### *Les entrepreneuriales “pragmatiques” : un recours plus contraint aux contrats courts*

Les pragmatiques se distinguent par leur posture d’adaptabilité, voire d’opportunisme dans leur manière de recourir aux contrats courts ou à la flexibilité de manière générale tout en gardant un cap d’innovation et de qualité au bénéfice de la prestation délivrée. Les contrats courts, les contrats à temps très partiel ne sont pas présentés explicitement comme un axe structurant mais davantage comme un adjuvant au cœur productif, principalement axé sur les contrats longs (le CDI, l’alternance). Adjuvant nécessaire au bon fonctionnement de l’établissement. Fonctionnement organisationnel (articulation des équipes et gestion du temps de travail, des “aléas” : maladies, congés, maladie, maternité) et économique (flexibilité, optimisation de la charge salariale). Le recours à la flexibilité est ainsi pragmatique, opportuniste selon les conditions d’activité, la conjoncture, les possibilités autorisées par le cadre législatif, réglementaire.

*“Mais ne faisons pas haro sur l’intérim ou les CDD, parce qu’ils sont nécessaires, ça dépend du type d’activité et des besoins, nos femmes qui travaillent dans nos entreprises, il y a des chances qu’un jour, elles soient mamans (...) Il faut vous dire que vous allez vivre une partie de leur vie privée, autrement, vous êtes un patron hors sol et ce n’est pas possible.” (n°21)*

Les établissements concernés sont de taille relativement importante (de 10 à 28 ETP), relèvent de la restauration traditionnelle ou sont en mixte restauration-traiteur (événementiel). Les dirigeants de ces établissements sont plutôt issus du secteur, formés à la restauration dans une histoire familiale plus ou moins affirmée (de grand-mère et mère cuisinières initiatrices à des parents du métier), engagés de longue date dans leur activité.

*“ J’ai 45 ans, j’ai appris le métier par ma mère et mes grands-mères qui étaient des cuisinières finaudes. Moi, je voulais être fermier ou restaurateur (...). Ma mère qui était urbaine, on vivait en ville, m’a dit : on n’a pas de terre, tu seras restaurateur. J’ai une formation classique en école hôtelière, je suis parti à Angleterre, je suis revenu en France où j’ai travaillé 10 ans de cuisine en résidences services.” (n°21). “Je suis C, chef gérant d’une entreprise en binôme avec mon frère, entreprise familiale, on est sur la 2ème génération, notre ADN d’entreprise est boucherie charcuterie au détail. Avant, c’était mon père et mon*

*oncle, l'entreprise à plus de 50 ans. Moi qui ai grandi dans cette ambiance-là, très jeune, j'ai voulu être cuisinier, je suis parti faire un BEP, CAP, Bac professionnel et en 1987, mon père a décidé de faire des plats cuisinés et l'activité traiteur est partie de là.”(n°5)*

L'activité est installée depuis plusieurs années, plutôt forte, en développement. Dans le discours pointé toutefois, notamment dans le cadre de l'activité traiteur, la difficulté à gérer la main-d'œuvre (recruter, former, fidéliser) et la complexité grandissante à équilibrer économiquement l'activité. La réduction volontaire du chiffre d'affaire est envisagée comme un moyen d'alléger les tracas de la gestion RH et plus largement les charges patronales. Les dirigeants de ces entreprises apparaissent plus au fait de l'actualité législative, notamment de la réforme du “bonus-malus” et se déclarent inquiets de l'impact de ces dispositions sur leur activité. Notons que ces dirigeants sont engagés au sein de la branche par divers mandats de représentation.

*“ Les apprentis ont un contrat d'apprentissage, les mi-temps ont un contrat à temps partiel en CDI et les 18 temps plein sont en CDI, en ce moment très précisément, je vais avoir au cours de l'été 3 CDD parce que je ne ferme pas, donc pour remplacer mon personnel qui part en congés et j'utilise des extras dans l'année, quand je suis en surcoût donc pour vous dire que la nouvelle loi bonus-malus ne me plaît pas du tout, mais beaucoup moins que mes amis traiteurs qui certains mettront la clé sous la porte. (...) 300 vacations par an, un pool d'extras de 6 personnes pour éviter qu'ils ne fassent trop d'extras. On n'en est pas là mais dans une notion juridique, il faut faire attention, si vous leur faites faire trop, ça peut être requalifié en CDI, donc c'est pour ça que je les fais tourner énormément. (...) Je fais appel à des extras, j'ai fait appel à des sociétés d'extras qui ont vu le jour, l'ubérisation d'extras, ça ne m'a pas convenu du tout. Je préfère avoir des extras fidèles qui connaissent les clients, c'est important. (...) (n°21)*

*“Comme il vient de rentrer, je lui ai fait un CDD de trois mois, ensuite je renouvelle un 2ème CDD pour finir en CDI. Le CDD, c'est de la vacation, en dessous de la moitié d'un mi-temps, ça ne sert à rien de mettre en CDI, enfin ce n'est pas ça, pourquoi je vais m'embêter à faire un CDI sachant que je propose un temps de travail relativement court et en sachant très bien que quelqu'un qui a l'opportunité, et je le comprends très bien, au lieu de faire 4 heures par jour me dise, j'ai l'opportunité d'un temps plein ailleurs.”(n°5)*

Ce restaurateur-traiteur pointe la difficulté à stabiliser ses effectifs plus particulièrement sur l'activité traiteur et à dimensionner son équipe en raison de l'intensité de la demande sur les périodes concernées (été) et des difficultés de recrutement rencontrées. Les conditions d'activité n'attirent pas (travail le week-end), les compétences recherchées sont rares. Le recours à la vacation, à des prestations d'intérim dans le discours apparaît nécessaire mais relativement subi. Relancé sur les possibilités de stabilisation des effectifs, le dirigeant n'identifie pas de levier.

*“En fait, l'activité traiteur, c'est spécifique, ça tourne le week-end avec énormément de repas servis, beaucoup de vacataires, de contrats courts (...), quasiment 10 temps complets de plus sur l'année. Quand je reçois des gens qui ne connaissent pas forcément l'activité, je dis : vous n'arrivez pas avec votre noeud papillon et vous servez, c'est 70% de manutention, 30% de service, les 70% du temps, vous déchargez un camion, vous installez les tables et chaises, vous faites le temps du service, ensuite vous débarrassez, vous remettez dans les camions, vous repartez. Donc 70% du temps, c'est de la mise en place et le temps passé au service, c'est 30%, c'est ça la réalité, c'est compliqué. Comment faire ? Je ne sais pas. Pas plus tard que le week-end dernier, j'avais besoin de 25 personnes dans le week-end dispatchés sur différentes prestations, sur les 25, cinq ne viennent pas, parfois 7 ou 8”. (n°4)*

Ce dirigeant songe à réduire fortement la part de cette activité et développer en parallèle l'activité de restauration traditionnelle (repositionnement par l'innovation avec l'installation d'une cuisine ouverte). Du point de vue de la GRH, le discours oscille entre accompagnement et valorisation des collaborateurs, notamment des plus anciens, dans l'évolution de leurs compétences, de leur satisfaction au travail (rémunération juste, déclaration et paiement de toutes les heures supplémentaires) et recherche d'équilibre économique, d'efficacité par le recours notamment à la flexibilité, les contrats courts, l'intérim sans

satisfaction véritable quant au bilan économique et social. Des alternatives sont évoquées, notamment le recours à l'auto-entrepreneuriat (avec un risque de requalification et un positionnement peu clair des instances représentatives) mais sans adhésion véritable semble-t-il.

*“Je ne suis pas un industriel mais un artisan. Je suis une entreprise familiale, mes collaborateurs, ceux qui sont là depuis des années, c’est comme ma famille, je ne peux pas leur dire ce matin tu n’es pas efficace, je vais te mettre un avertissement !! Il y a des jours tu es productif et des jours moins. Je veux qu’ils soient contents de venir travailler, de faire leur travail, de mettre en avant leurs compétences professionnelles et passer 8 heures de travail le mieux possible. En recrutement, je prends des gens de plus de 40 ans, ça me coûte cher mais ils sont contents de venir, sont à l’heure, ont de l’expérience. Si l’entreprise n’évolue pas, dans l’efficacité... Eux aussi veulent évoluer et l’année dernière, je n’ai pas pris un seul jour de congés avec mes enfants.” (n°5)*

### *Les entrepreneuriales “optimisatrices” : un recours aux contrats courts pensé et organisé*

Les “optimisatrices” se caractérisent par un recours à la flexibilité large, diversifié (contrats courts, temps partiels, intérim...) davantage pensé et rationalisé dans une orchestration plus contrôlée de l’activité et de la main d’œuvre. La réembauche peut notamment se présenter comme un facteur de réduction des coûts pour ces entreprises qui visent un segment d’activité particulièrement qualitatif : hôtellerie restauration haut de gamme (hôtel trois étoiles, chef de restauration étoilé, traiteur haut de gamme) et peut être plus complexe à équilibrer économiquement (coûts importants de production, investissements importants). Ce sous-groupe d’entreprises peut être assimilé aux entreprises du marché paradoxal de Dallery, Eloire et Melmiès (2009) dans lequel l’ancrage dans du haut de gamme se traduit par une double stratégie qualité et volume. Les dirigeants de ces entreprises ont une formation en management ou en commercial dans le secteur et une expérience antérieure à l’étranger notamment.

La balance économique de l’activité est suivie de près, la stratégie est fondée sur le contrôle de gestion, l’équilibre entre productivité, investissement et capital humain est recherchée. Le registre industriel transparait dans la mobilisation des outils de gestion, de suivi de l’activité et de sollicitation des équipes. Le dirigeant de cette entreprise d’événementiel-traiteur expose le process de production de l’entreprise et la nécessaire flexibilité pour l’adaptation de cette production à la demande ou aux besoins. Le contrôle des coûts est recherché.

*“On est très organisé sur notre process de production : quand une commande tombe, toutes les semaines, briefing de production le vendredi matin, (le plus tard possible dans la semaine pour les commandes de la semaine prochaine) mais si on voit que la semaine va être lourde, on multiplie les réunions on essaie d’anticiper, on doit faire du prévisionnel hypothétique.*

*“On est entré dans une démarche certification iso 9001, on a pris plutôt la certif, a priori la plus exigeante, ça nous a obligé à écrire comment on fonctionnait, et on a accompagné avec digitalisation de l’entreprise, tous les postes production, on a informatisé pour que transition vers iso matériellement soit utilisable. On cherche à être plus moderne et à faciliter les relations entre les gens. (...)*

*L’autre réalité, on est aujourd’hui lundi, le carnet de commande va évoluer d’ici mercredi pour la semaine prochaine, il faut une souplesse très forte. (...) Se dire aussi qu’une entreprise comme la nôtre, la saisonnalité est forte. Généralement on a 2 à 4 mois qui sont rentables et le reste non. Donc il ne faut pas se rater, se surcharger sur les mois pas rentables. Si on était avec trop de gens en fixe ans l’entreprise, on serait plus capable d’être rentable. On a des semaines à 3 ou 4 salariés et parfois 60 salariés. On prend parfois 3 personnes de XX (groupement d’employeurs) sur une journée. Les contrats courts, on va pénaliser les gens alors qu’il y a un besoin.”(n°1)*

Même approche chez cette dirigeante d’hôtel 3 étoiles, qui cherche à développer la rentabilité de son établissement par un développement permettant des économies d’échelle sur le personnel.

*“Il faut maîtriser le budget. A 12 chambres, la rentabilité est faible. On a besoin d’un personnel fixe, pour assurer les horaires. En ajoutant 11 chambres, je prends un plein temps supplémentaires, sur 10 mois de*

*l'année. Essentiellement sur les chambres, la rentabilité sera plus importante. Il faut maîtriser les coûts. On a mis en place un système d'économie d'énergie". (n°5)*

Contrairement aux pragmatiques, le volant de flexibilité externe mobilisé est plus large - CDD, intérim, recours au groupement d'employeur, extras et l'optimisation du coût par rapport aux besoins est là aussi visée.

*"On a 16 personnes en fixe et en intérim 300-400 000 euros de prestation chaque année (une partie sur le GE et une partie sur intérim classique). Ce qu'on cherche surtout c'est une expertise, le groupement est très bon pour nous trouver des contrats courts de production. et 1 ETT spécialisée CHR qui nous convient très bien sur services. L'avantage il faut être clair, au départ, c'est le coeff plus intéressant du GE par rapport à une ETT."*

La réembauche quand elle est possible, et parfois souhaitée par le salarié, est également appréciée pour son efficacité (personnes testées, connaissant la maison, la manière de produire) et mobilisée. *"On aimerait que ça soit tout le temps les mêmes. Il y en a qui aimeraient revenir. Mais certains font ce métier un moment et changent ensuite. Et ensuite il y a en a qui veulent faire ça sur une courte durée et veulent aller vivre à l'étranger. C'est le plus possible les mêmes. On est dans une population qui aime bouger. On a proposé des CDI parfois et ils n'en veulent pas."*

La flexibilité est intégrée au mode productif. Elle se présente comme un élément de facilitation, d'optimisation de la production, et presque de confort d'activité pour les permanents.

*"C'est là où le groupement d'employeur est important parce qu'ils sont très souples, parfois sur des CDI en temps partagé qui permettent la souplesse. **Mais la souplesse n'est pas une fin en soi, c'est un moyen pour conduire à l'objectif.**"*

Les entreprises optimisatrices par ailleurs sont attentives à l'accompagnement de leurs salariés, à leurs conditions d'activités et donc à leur engagement. Les salariés et le capital humain reste la valeur de l'entreprise.

*"Pourquoi bonne équipe ? on peut essayer de mettre en place des protocoles pointus, si on n'a pas une équipe valable pour respecter vos normes ça ne sert à rien. J'ai eu des problèmes d'équipe pendant des années. J'ai maintenant une bonne équipe avec des collaborateurs hors pair et depuis ça n'a rien à voir. J'avais des personnes pas impliquées, j'avais des petits contrats c'est assez bloquant Si on propose 10-12h, les gens s'investissent peu." (n°5)*

*"Quand on a repris il y a 12-13 ans, c'était la culture de quand il y a du boulot on s'y met tous, ça va le faire. Mais je voyais parfois des équipes travailler 40-50 heures, mais j'avais peur qu'on les use, et qu'ils ne tiennent pas le coup, qu'est-ce qu'ils deviennent dans 10 ans ? Et puis c'est interdit. J'ai mis des années à imposer à rester 48h hebdo, pour leur dire que c'est pour leur bien. Il fallait changer la culture. On peut travailler plus intelligemment, en travaillant dans les clous. Puis il faut stabiliser cette culture."*

*"On a mis en place un plan d'intéressement en 2010, ils ont tous touchés 1700 euros cette année, on a un tableau des bonnes nouvelles des clients, on considère qu'a priori il n'y a pas de mauvaise intention de la personne, parfois on a pu rater un truc. Et puis on paye bien, si vous payez les gens au juste niveau avec en plus un peu plus avec intéressement, et que vous remerciez et recherchez les causes quand il y a des difficultés plutôt que de pointer du doigt, ils restent.(...) On fait ce travail avec les salariés, sinon on peut pas emmener les gens."*

La flexibilité côtoie ainsi la RSE et la proximité des registres rend peu lisible pour le dirigeant la finalité de la régulation ou la taxation des contrats courts via le "bonus-malus".

*“Et il y a 6 ans, on a mis la « fragilité » au cœur de notre stratégie pour en faire un levier de développement. Donc on a accueilli une personne en « fragilité officielle » qui peut venir en miroir de la fragilité d’une autre personne, vous moi... on est dans la confiance... on cherche à comprendre les difficultés que pose un sujet, et comprendre la mission profonde dans l’entreprise. Pour les gens c’est très rassurant. La première fois qu’on a eu une personne trisomique 21 dans l’entreprise, on l’a eu 2 ans. Sa tutrice s’est trouvée au départ en difficultés, parce que ça freinait son travail, qui certes allait moins vite, ça l’a mis en difficulté, et ça a mis en miroir sa fragilité à elle de ne pas supporter la non-performance d’un collaborateur. On s’est fait accompagner elle a appris à fonctionner différemment et elle a été capable de fonctionner aussi vite qu’avant tout en l’accompagnant. Et elle est devenue plus capable de parler avec les mots ajustés à ses équipes par ailleurs. Cela a changé son rapport à l’autre. (...)»(n°1)*

*“C’est comme quand j’entendais l’autre jour condamner à augmenter le prix de l’essence pour payer telle dépense sociale, je dis ben non. Ce n’est pas juste. Pourquoi on ferait ça ? il faut réprimer les comportements abusifs des employeurs mais pourquoi on viendrait pénaliser des gens qui sont dans une démarche plutôt bonne comme moi ? En partant d’un présupposé qui serait que ce n’est pas bien d’avoir des contrats courts. Certains en ont besoin. On vient d’embaucher en CDI, une personne handicapée, 80 h par mois, parce que cette personne ne peut pas faire plus. Nous on fait ça et ça nous coûte, elle est moins productive que les autres mais ça nous coûte, et ça nous pénalise. C’est pas mal de travailler moins de 35 ou de 24h, il n’y a pas de pénalité à mettre. Par contre il faut veiller que ça soit un vrai accord du salarié, et ça c’est normal. Il doit faire une lettre, c’est normal.” (n°1)*

#### Des différenciations au sein du modèle des entreprises managériales

L’épaisseur des différents traits de cette catégorie peuvent amener à nuancer la classification des entreprises et l’hybridation entre types est possible. Ainsi, selon la place de la qualité des RH accordé par le dirigeant dans l’équilibre précité qualité, développement et efficacité, l’entreprise peut présenter en mineur des traits relevant du type entrepreneurial, voire emprunter des caractéristiques des entreprises indépendantes traditionnelles. La dirigeante de l’hôtel n°2 précise qu’en termes d’orientations stratégiques principales il s’agit pour elle de privilégier *“essentiellement la qualité, le développement de nouveaux services pour attirer une nouvelle clientèle”*, témoignant d’une stratégie réfléchie, tournée vers la différenciation et l’extension.

Au sein des entreprises managériales recouvrant la presque totalité des critères de la typologie de Bentabet, Trouvé et Michun (1999), un établissement mixte des critères des établissements indépendants traditionnels, sur un management annoncé comme familial, proche du personnel, avec des procédures de recrutement peu formalisées, mettant en avant le savoir-être plus que le diplôme dans les critères d’embauche. L’établissement n°11, qui appartient à une holding, fait usage de la flexibilité externe pour s’adapter au marché, c’est donc davantage un usage subi que réfléchi, voire stratégique. La place des ressources humaine est plutôt mitigée, avec une représentation relativement négative des personnes en CDI qui *“une fois embauchés, se reposent sur leurs lauriers”*.

Parmi les entreprises managériales, un sous-type hybride émerge, celui des managériales ayant une approche RH semblable à celle des entreprises de la configuration entrepreneuriale. Ce sous-type hybride vise un alignement de la stratégie RH avec la stratégie globale portée par un dirigeant principalement de type *“carriériste”* (selon la typologie de Jaouen, 2010). La recherche de performance s’appuie dès lors sur une gestion RH articulée à une performance organisationnelle. Nous qualifions ce sous-type d’entreprises managériales alignées.

La catégorie des entreprises managériales est donc composée :

- de “managériales pures” : essentiellement d’entreprises qui vérifient la majorité des critères de la typologie de Bentabet, Trouvé et Michun (1999) ;

- de “managériales alignées” : deux établissements qui se différencient dans l’approche RH, considérant les RH comme stratégiques, mettant en avant un alignement entre la stratégie générale de l’établissement, la politique RH et la performance organisationnelle.

#### *Le modèle des entreprises managériales alignées : un recours aux contrats courts pour rester compétitif*

L’approche RH différencie cette sous-catégorie des entreprises qui suivent presque exclusivement les critères de la configuration managériale. Ce critère qui est, comme nous avons pu déjà le souligner, essentiel dans le rapport aux contrats courts. La dirigeante de l’hôtel-restaurant n°24, classé 4\* et constitué d’une équipe de 45 salariés en CDI, est à la fois ancrée dans une optique managériale, par une stratégie d’entreprise fondée sur le marché, - l’objectif de rester compétitif, une division technique du travail avec des chefs d’équipe, une gestion formalisée et des procédures de recrutement formalisées également -; mais elle met en oeuvre un management RH de proximité, une attention portée à son personnel, inspiré de son expérience du management dans de grandes entreprises comme elle en témoigne : *“Il ne faut pas moins parce qu’après on tire sur la corde et ensuite ça entraîne des arrêts de travail, fatigue, dépression etc etc mais ce qui n’est pas le cas chez nous on a un confort de travail aujourd’hui parce que je viens d’un grand groupe, qu’on m’a appris tout ça et que j’essaie de faire en sorte que les gens soient bien, et que je fais passer la qualité de vie au travail avant d’autres critères que d’autres chefs d’entreprises feraient plus passer, c’est mon côté humain”*. Elle explique son recours à une dizaine d’extras qu’elle embauche régulièrement, moins pour les pics d’activité, les activités événementielles, que pour lui permettre des ouvertures plus larges et ne pas user son personnel avec des heures supplémentaires.

Au sein du restaurant gastronomique n°7, la main d’œuvre est segmentée entre les postes stratégiques qui permettent le développement de l’entreprise et la mise en oeuvre d’une stratégie de différenciation par la qualité. Cette approche RH est celle des entreprises entrepreneuriales, alors que sur les autres critères de la typologie, le restaurant n°15 est très clairement dans les entreprises managériales. Son dirigeant met en oeuvre une politique salariale et des actions de professionnalisation pour stabiliser la main d’œuvre qu’il identifie comme stratégique pour son établissement (le chef cuisinier par exemple). Il conçoit l’organisation du travail dans l’entreprise en lien avec la GRH.

Pour résumer, les entreprises de la catégorie managériales qui empruntent des éléments à la catégorie entrepreneuriale se différencient par leur approche RH, qui n’est pas celle des entreprises managériales, où la poly-compétence est mise en avant et les postes plus facilement interchangeables au sein d’une organisation du travail pensée pour cela. Elles visent à aligner la stratégie de l’établissement avec la politique RH en articulant l’organisation du travail pour obtenir une meilleure performance organisationnelle (Gagnon et Arcan, 2012). Les dirigeants de ces entreprises ont des capacités adaptatives face au marché, en faisant évoluer l’organisation du travail pour qu’elle corresponde au mieux aux contraintes du marché, tout en valorisant les ressources humaines stratégiques de l’entreprise. On se situe ici dans des pratiques de GRH stratégique (Guérin et Wils, 2002). On nommera ces entreprises les “managériales alignées”. En définitive, on peut supposer que dans ces petites entreprises dirigées par des hommes et des femmes formés aux pratiques de management, la recherche de l’alignement entre les fonctions RH et stratégiques poursuit un objectif de performance propre aux entreprises de la catégorie managériale. De l’ensemble des types d’entreprises répertoriées, c’est probablement le type le plus abouti en termes d’intégration des pratiques RH au service de la stratégie de l’entreprise.

### 3.3. Une révision de la typologie de Bentabet, Trouvé et Michun (1999) pour expliquer le recours aux contrats courts dans les établissements de l’hôtellerie-restauration

En partant de la grille d’analyse de Bentabet, Trouvé et Michun (1999) organisée autour de trois configurations de petites entreprises, l’analyse des entretiens de dirigeants d’établissements de l’hôtellerie et de la restauration de moins de 50 salariés montre que ces trois configurations ne sont pas suffisamment homogènes pour satisfaire à notre objectif d’expliquer le recours plus ou moins important aux contrats courts. A ce stade, il est important de rappeler le choix méthodologique du terrain qui visait à interroger des

dirigeants d'établissements ayant potentiellement peu recours aux contrats courts, contrairement à la physionomie du secteur.

Pour autant, il est apparu au cours des entretiens que si ces entreprises n'ont pas un recours massif aux contrats courts, elles en ont toutefois un usage avéré, pour des raisons qui tiennent à leur stratégie RH. Elles sont en tous les cas un recours significatif à différentes formes de flexibilité externe (CDD de 3 à 6 mois, intérim, sous-traitance) et surtout interne : temps partiel, modularisation du temps de travail, organisation du travail appuyée sur la polyvalence... **Ce sont ces formes de flexibilité interne qui permettent aux dirigeants de ne pas avoir recours aux contrats courts, qu'ils jugent coûteux et peu efficaces** (voir section 3.2). Dans le Tableau 7, les entreprises sont classées selon la typologie de Bentabet, Michun et Trouvé (1999) et selon la typologie révisée. L'analyse présentée dans ce qui suit s'appuie sur ce Tableau 7.

Nous revenons ici sur une des hypothèses de départ de la recherche selon laquelle l'analyse des pratiques de GRH d'entreprises à la GRH alternative permet d'ouvrir la réflexion sur le recours moindre aux contrats de courte durée. A partir des trois configurations de départ, notre **premier résultat majeur est que le recours aux contrats courts augmente avec le degré de formalisation des pratiques de GRH**. Ainsi, le recours aux contrats courts est probablement moindre dans les entreprises de la configuration indépendante traditionnelle que dans la configuration entrepreneuriale et managériale.

Nous avons montré par ailleurs que les pratiques de GRH sont largement dépendantes du profil du dirigeant, en termes de parcours de formation et d'expérience professionnelle, et de ses orientations stratégiques, tournée soit vers une réduction des coûts salariaux, soit vers une maximisation de la qualité des ressources humaines dans l'entreprise.

Cependant, et cela constitue notre **deuxième résultat majeur**, la typologie des établissements hôteliers et de restauration de notre terrain à partir de trois piliers principaux que sont **la stratégie de l'entreprise, son approche de la GRH et le profil de son dirigeant aboutit à un affinement des trois configurations** présentées en 3.2 et qui sont synthétisées dans le tableau 7.

Cette typologie que nous proposons permet une analyse plus fine du rapport aux contrats courts pour chacune des classes et permet d'identifier les facteurs qui, au sein de chaque classe, peut expliquer le recours plus ou moins important aux contrats courts, et plus largement à la flexibilité externe. Sans rompre avec la typologie de Bentabet, Trouvé et Michun (1999), nos résultats revisitent la configuration en trois types. En effet, à l'intérieur de chaque configuration, des différenciations sont apparues, et qui impactent le recours aux contrats courts.

Dans les deux classes d'entreprises indépendantes, la différenciation principale tient à leur vision des ressources humaines, stratégique ou non. Les entreprises indépendantes artisanales par leur GRH stratégique (tout au moins embryonnaire) s'opposent aux entreprises indépendantes opportunistes. Les indépendantes opportunistes sont caractérisées par une recherche de flexibilité quantitative externe, avec peu de vision en termes de GRH, et leur rapport aux normes réglementaires est contraint. Le leitmotiv "on ne peut pas faire autrement" est fréquemment évoqué. Au contraire, les entreprises indépendantes artisanales considèrent la flexibilité comme une contrainte, leur rapport aux normes réglementaires n'est ni complètement mis à distance ni convaincu et elles ont pour point commun une orientation stratégique tournée vers le développement de l'entreprise. Au sein des entreprises indépendantes, les indépendantes opportunistes recourent probablement plus fréquemment aux contrats courts que les entreprises indépendantes artisanales.

Une GRH sensiblement plus structurée voire formalisée dans le cas des entrepreneuriales optimisatrices conduit à une différenciation entre les trois groupes d'entreprises entrepreneuriales. Dans le groupe des entrepreneuriales "pures" (correspondant à la typologie de Bentabet, Trouvé et Michun, 1999), la GRH est stratégique, l'adhésion au projet de l'entreprise est demandée tacitement aux salariés (comme dans le "compromis bas" de Lemièrre, Perraudin et Petit, 2006), la flexibilité par les contrats courts est plutôt une contrainte et n'est pas considérée comme un outil de GRH, et les pratiques de réembauche sont clairement affichées. On observe une césure entre les entrepreneuriales pures et les deux autres sous-groupes que sont

les entrepreneuriales pragmatiques et optimisatrices. Dans les entrepreneuriales pragmatiques le degré de formalisation des pratiques de GRH est davantage marqué, et le recours aux contrats courts est plus contraint. Ils sont en fait utilisés de manière stratégique, en fonction du marché ou du contexte réglementaire, pour développer la stratégie du dirigeant. Les entreprises de type entrepreneuriales optimisatrices sont celles qui sont les plus consommatrices de flexibilité, non pas de manière subie mais au contraire, pensée et organisée. L'objectif est ici la prise de marché et la flexibilité est alors un moyen d'y parvenir comme un autre. Les entreprises entrepreneuriales optimisatrices se rapprochent en ce sens des managériales dans leur rapport aux normes, non mises à distance. En conséquent, parmi les entrepreneuriales, le recours aux contrats courts est moindre dans les entrepreneuriales "pures" que dans les pragmatiques et surtout les optimisatrices, et plus fréquent que dans les deux groupes d'entreprises indépendantes traditionnelles.

Enfin, dans les entreprises classées comme managériales alignées, les RH sont un élément stratégique au service d'une stratégie globale pensée autour de la qualité des ressources humaines. Pour autant, le type de management délibérément entrepreneurial s'appuie sur une dualisation des postes, expliquant un recours ciblé aux contrats courts. En bout de chaîne, les managériales "pures" ont une stratégie orientée vers le marché s'appuyant sur une recherche de compétitivité par la réduction des coûts qui les conduit à utiliser les contrats courts pour alimenter cette stratégie. Habituees à la norme réglementaire, elles ont une bonne connaissance de la réglementation notamment grâce à leur réseau professionnel. On est loin dans ce cas du "on ne peut pas faire autrement", mais davantage proche d'une stratégie réfléchie et affichée autour d'un volant flexible de main d'oeuvre. Le recours aux contrats courts est ainsi probablement le plus élevé dans les managériales pures, eu égard à tous les autres types de la typologie.

#### Les leviers de limitation du recours aux contrats courts par type d'entreprises

La différenciation des établissements selon leur stratégie et leur vision des RH amène à questionner les pratiques RH alternatives mises en place pour limiter le recours aux contrats de courte durée ou pour permettre de pallier les aléas de l'activité (absence, pic d'activité, etc.). **La polyvalence, la modularisation du temps de travail et la planification de l'activité sont les trois façons principales d'organiser le travail dans un contexte d'aléas d'activité** (cf. dernière ligne du Tableau 7 pour chacun des établissements).

Un levier pour limiter le recours aux contrats de courte durée : une organisation du travail pensée autour de la polyvalence. Un élément qui apparaît presque systématiquement est la polyvalence. En effet, beaucoup des établissements sont organisés autour de la polyvalence des compétences, ce qui permet de pallier des absences imprévues de salariés par exemple, permet également d'ouvrir sur des plages horaires plus longues par glissement du personnel présent, et constitue un élément d'enrichissement des postes.

Pour autant, la polyvalence n'est pas ciblée sur les mêmes postes ou services. Par exemple dans les établissements de type indépendant traditionnel, l'établissement numéro 6 s'appuie une polyvalence des salariés excepté sur les postes de la réception, alors que l'établissement numéro 10 privilégie la polyvalence pour la réception en enrichissant le poste de tâches administratives. La polyvalence est en tous les cas une pratique répandue au sein de toutes les classes de la typologie, mais tout particulièrement dans la classe des indépendantes traditionnelles. On y retrouve la convention "domestique", et, dans ce cas, la polyvalence renvoie à une organisation où l'on travaille en famille. C'est le cas de l'établissement numéro 20, où tout le monde participe au rangement de fin de service. Cela étant, la polyvalence ne se décrète pas toute seule, elle s'organise, se réfléchit : par de la rotation sur poste, du travail organisé en doublon, par de la formation sur le tas. Elle est d'autant plus marquée pour les postes les moins qualifiés : dans les restaurants, en cuisine, les cuisiniers et commis peuvent par exemple prêter main forte au service (établissement numéro 5), les serveurs en salle vont davantage être en polyvalence avec les commis de cuisine.

Au sein des entreprises managériales, le recours à la polyvalence comme fondement de l'organisation du travail est plus nuancé. Ce sont ici des organisations du travail plus structurées autour de services et tâches précises.

### **La modularisation du temps de travail et le temps partiel comme facteur de flexibilité interne.**

Les établissements annualisent ou modularisent le temps de travail de leurs salariés afin de fidéliser leurs équipes. Ces pratiques sont tantôt formelles, tantôt informelles. En effet, un des établissements rencontrés (numéro 14) ne contractualise pas cette organisation du travail. Par ailleurs, la pratique du temps partiel est également observée. Cependant, ces pratiques ne sont pas mises en place de manière homogène dans les différents établissements. D'une part, la modularisation du temps de travail est davantage privilégiée par les entreprises les plus structurées et formalisées, que l'on retrouve dans les entrepreneuriales (notamment optimisatrices) et les entreprises managériales. D'autre part, le temps partiel en complément ou non de la modularisation apporte une forte flexibilité interne qui limite les besoins de recourir à des formes de flexibilité externe. Les dirigeants mettent en avant l'avantage de ces pratiques, véritables leviers de fidélisation de leurs salariés à leurs yeux, et donc gage de maintien d'une équipe stable, indispensable au bon fonctionnement de l'établissement.

### **Anticipation et planification : leviers de fidélisation et d'adaptation des besoins de main d'oeuvre.**

La planification des activités en lien avec les besoins de main d'œuvre est présente presque exclusivement au sein de la classe des entreprises managériales, dont on a déjà vu que ce sont de petites entreprises qui se comportent comme des grandes du point de vue de la formalisation. Il est intéressant de voir apparaître l'anticipation et la planification comme des moyens de mieux gérer l'organisation du travail, le recours éventuel à de la flexibilité externe, et d'améliorer les conditions de travail des salariés. De plus, dans les activités de l'hôtellerie et de la restauration, dont il est souvent fait état qu'elles dépendent de facteurs externes non contrôlables tels que la météorologie, volatilité de la clientèle..., la planification semble permettre un recours raisonné aux contrats courts. Plusieurs établissements font état d'une activité relativement stable à l'année d'une part et d'autres peuvent préférer ne pas trop développer leur activité pour rester avec une activité gérable avec l'équipe en place. Le temps passé à recruter et à former les nouveaux entrants ou encore le risque de déstabiliser une équipe avec un nouveau salarié peut pousser ces dirigeants à préférer pourvoir anticiper et planifier leur activité.

**Enfin, la diversification des postes de travail** est un autre levier observé dans ces établissements atypiques du point de vue du recours aux contrats courts. Plusieurs dirigeants mentionnent que la diversification des postes est un moyen de fidéliser les salariés. Ils offrent la possibilité à leurs collaborateurs de d'étoffer leur poste et de prendre davantage de responsabilité dans l'organisation du travail. Par exemple, l'établissement numéro 1 a proposé au bout de quelques mois à son nouveau cuisinier de gérer entièrement le rapport aux fournisseurs et les commandes. Dans certains petits hôtels, les salariés de la réception participent à la vie administrative et financière au fur et à mesure de leur ancienneté. Ils peuvent envoyer des factures ou gérer des demandes administratives qui, dans d'autres établissements sont uniquement sous la responsabilité du dirigeant.

Ces quelques pratiques appellent donc à mettre en lien le faible recours aux contrats courts avec des façons de faire "autrement". Ces façons de faire "autrement" se différencient selon la classe à laquelle appartient l'entreprise. Du point de vue de la problématique de recherche, ces résultats enrichissent la portée de l'analyse puisqu'au sein d'établissements qui recourent peu aux contrats courts, mais recourent toutefois à différentes formes de flexibilité externe, différentes formes de flexibilité interne et de pratiques RH agissent comme des contrepoids.

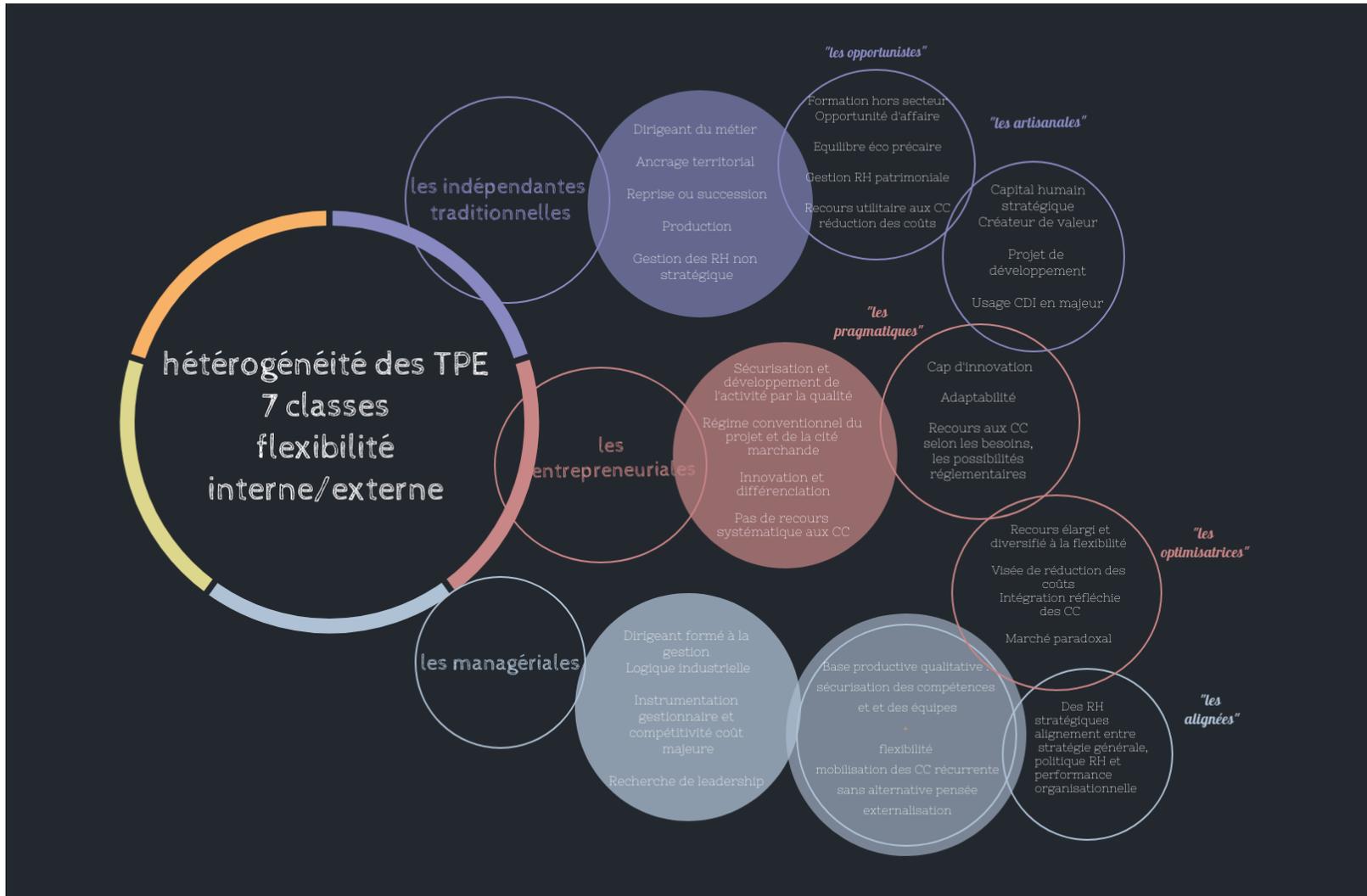


TABLEAU 7 - L'ÉCHANTILLON D'ENTREPRISES DU TERRAIN D'ENQUÊTE AU REGARD DE LA TYPOLOGIE DE BENTABET, MICHUN ET TROUVE (1999) ET DE LA TYPOLOGIE REVISÉE

Classification Bentabet, Michun, Trouvé (1999)	Indépendantes traditionnelles		Entrepreneuriales			Managériales	
	Indépendante opportuniste	Indépendante artisanale	Entrepreneuriale	Entrepreneuriale pragmatique	Entrepreneuriale optimisatrice	Managériale	Managériale alignée
N° d'entreprises	6 - 10 - 14 - 17 - 23	3 - 18 - 20	9 - 16 - 26	4 - 21	1 - 5	2 - 11 - 12 - 13 - 15 - 19 - 22 - 25	7 - 24
Statut et place TPE	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Société Intégration verticale (chaîne, groupe)	Société Intégration verticale (chaîne, groupe)
Ancrage territorial	Ancrage fort, proximité immédiate	Ancrage fort	Ancrage moins fort, différenciation par les produits/services	Ancrage moins fort, différenciation par les produits/services	Ancrage moins fort, différenciation par les produits/services	Ancrage fort, mais plus étendu en raison de l'appartenance à un réseau	Ancrage fort, mais plus étendu en raison de l'appartenance à un réseau
Convention de jugement	Domestique	Domestique	Marchande	Marchande	Industrielle	Industrielle	Industrielle
Profil du dirigeant							
Accès à la direction	Succession, reprise	Succession, reprise	Création ("entrepreneur") reprise (avec innovation produit/service voire rupture derrière) ("entreprenant")	Reprise par rachat ou succession avec renouvellement	Création ("entrepreneur"), reprise avec rupture	Recrutement dans un établissement existant  (direction)	Recrutement dans un établissement existant  (direction)
Parcours scolaire et professionnel du dirigeant	Diplômés hors secteur	Diplômé niv V dans le domaine  . continuité / tradition	Diplômé en dehors du secteur	Diplômé d'école hôtelière ou enseignement supérieur dans le domaine	Diplômé en gestion, expérience internationale	. Diplômé compta/gestion de l'enseignement supérieur  . parcours professionnel varié hors domaine hôtellerie restauration, direction d'affaires dans différents domaines	Diplômé commerce/compta/gestion de l'enseignement supérieur  . grande expérience du management

<b>Stratégie d'entreprise</b>							
Mode de formation de la stratégie	Imposée par le contexte socioéconomique	Émergente, par capitalisation d'expériences	Idéologique	Entrepreneuriale	Entrepreneuriale	Planifiée	Alignée
Type de stratégie	Centrée sur l'activité	Centrée sur l'activité humaine	Centrée sur l'innovation et le service le produit/service ou le client	Centrée sur le produit et le service	Centrée sur 1 client	Centrée sur le marché	Centrée sur la différenciation
Orientations stratégiques majeures	- banalisation, développer le "petit plus" - réduction des coûts	- diversification progressive et concentrique	-différenciation -innovations : produit, - spécialisation -diversification -savoir-faire spécifiques	Savoir-faire spécifiques  Maintien, développement	Segments et prise de part de marché  mixte compétitivité coût / qualité	- standardisation - compétitivité-coût - identification de nouveaux segments	Équilibre compétitivité-coût et qualité  Prise de part de marché
Coeur du métier	Le service	Le service	L'innovation	L'innovation	Le commercial	Le commercial	Le manager
Appuis à la décision	Gestion externalisée confiée à un cabinet d'expertise comptable	Appui extérieur et équipe interne	Gestion par le dirigeant et son équipe	Gestion par le dirigeant et son équipe	Gestion par le dirigeant, centralisé, contrôle (formalisation embryonnaire)	Contrôle de gestion formalisé	Gestion formalisée et décentralisée
<b>Rapport à la norme</b>	Mise à distance	Hybride	Convaincu	Convaincu	Habitué	Habitué	Contraint
<b>Gestion RH</b>							
Type de management	Patrimonial	Collégial	Entrepreneurial	Patrimonial	Managérial	Managérial	Entrepreneurial
Critères de recrutement	-faible prise en compte du diplôme -recherche de compétences comportementales	Faible prise en compte du diplôme  Recherche de compétences comportementales	Compétences techniques  Expérience  Compétences comportementales	Compétences techniques  Expérience  Compétences comportementales tournées vers la relation client	Compétences techniques  Expérience  Compétences comportementales	Niveau minimal de formation	Compétences  Valorisation de l'expérience

Mode d'intégration	-jugement spontané, intuition  -intégration immédiate	-jugement spontané, intuition  -intégration immédiate	-confrontation avec le terrain  -jugement après essai  - Adhésion au projet de l'entreprise	- confrontation avec le terrain  -jugement après essai  - Adhésion au projet de l'entreprise	Confrontation avec le terrain  Jugement après essai  Adhésion au projet de l'entreprise	Procédures de recrutement  Intégration	Procédure de recrutement  Intégration
Canaux de recrutement	Proximité, bouche à oreille, réseau	Proximité, bouche à oreille, réseau	Proximité, réembauche	Proximité, bouche à oreille, réseau	Intermédiaires de l'emploi	Intermédiaires de l'emploi	Mixte
Objectif des recrutements	-augmenter la capacité de production  -recherche de flexibilité quantitative externe	Permettre de travailler dans les meilleures conditions	Acquisitions de nouvelles compétences	Acquisitions de nouvelles compétences	Acquisitions de nouvelles compétences  Accroître le pouvoir de marché	-accroître le pouvoir de marché  -accroître les capacités gestionnaires ou managériales internes	Acquisition de nouvelles compétences
Capital humain	Non stratégique	Stratégique, créateur de valeur	Stratégique, créateur de valeur	Stratégique, créateur de valeur	Mixte mais fortement stratégique, créateur de valeur	Non stratégique, interchangeable	Stratégique
Approche RH	Valorisation des compétences sociales  -difficulté à fixer la main d'œuvre  -division sociale du travail  -polyvalence  -relation de confiance, comme en famille	Valorisation des salariés  Evolution salariale  Évolution de postes	Professionnalisation des personnes maîtrisant les activités stratégiques  Valorisation globale des salariés, gestion collective	Valorisation globale des salariés, gestion collective  Division technique du travail	Professionnalisation des personnes maîtrisant les activités stratégiques  Dualisation de la main d'œuvre, stratégie pensée de la flexibilité  Rapport salarial formalisé ou en voie de formalisation	Division technique et sociale du travail  Poly-compétence  Gestion formalisée	Division technique du travail  Dualisation de la main d'œuvre  Politique salariale de fidélisation
Formation professionnelle	Sur le tas	Mixte	Mixte	Formation en situation de travail organisée	Mixte et formalisée	Formelle et externalisée	Mixte
Pratiques qui limitent le recours aux contrats courts	6 : <b>polyvalence</b> sauf en réception, sous-traitance  10 : <b>polyvalence</b> à la réception	3 : <b>polyvalence</b> de tous les salariés  18 : <b>polyvalence</b>	9 : fidéliser les CDI par la <b>formation</b> par exemple  16 : temps partiels, <b>polyvalence</b> en complément	4 : on sait rien  21 : planning sans coupure pour fidéliser les cuisiniers, <b>polyvalence</b>	1 : <b>modularisation</b> du temps de travail  5 : <b>polyvalence</b> pas d'annualisation	2 : <b>polyvalence</b> , <b>modularisation</b> du temps de travail	7 : <b>polyvalence</b> en hiver lorsque l'effectif est réduit aux permanents, <b>annualisation</b> du temps de travail, modularisation

	<p>(réception + travail administratif)</p> <p>14 : <b>modularisation</b> du temps de travail de façon informelle</p> <p>17 : pas de polyvalence (ne sont que 2)</p> <p>23 : <b>temps partiel</b> mais en CDI</p>	<p>sur tous les postes</p> <p>20 : <b>polyvalence</b> (tout le monde range en fin de service, repas pris en équipe)</p>	<p>26 : pas de polyvalence, organisation en <b>sur-effectif</b></p>	<p>en cuisine pas en salle</p>		<p>11 : pas d'infos</p> <p>12 : pas d'infos</p> <p>15 : intérim pour le week end, <b>polyvalence</b>, flexibilité sur les jours de congés</p> <p>19 : <b>externalisation</b> femmes de chambre, <b>polyvalence</b> pour tous, <b>planning</b> anticipé à 1 mois</p> <p>22 : <b>pas de polyvalence</b>, fermeture le week end, <b>planning</b> 1 semaine à l'avance par smartphone</p> <p>25 : CDI <b>temps partiels</b></p>	<p>du temps de travail pour les saisonniers</p> <p>24 : <b>pas de polyvalence</b>, organisation du travail différenciée par service</p>
--	--	---	---	--------------------------------	--	---	---

## Conclusion générale

L'appel à projet de recherche de la Dares publié le 25 janvier 2018 proposait trois axes de recherche pour éclairer le phénomène de développement régulier des contrats de courte durée. Nous avons fait le choix d'inscrire notre travail de recherche dans l'axe 1 : "L'usage des contrats courts au sein des entreprises françaises" en mettant la focale sur les pratiques de GRH, peu voire pas abordées par les travaux des économistes et des sociologues. Les travaux de recherche en économie tentent d'expliquer le recours aux contrats courts par la réglementation et la protection du CDI, en mettant par conséquent en avant un argument de coût économique. Les entreprises auraient un intérêt économique à flexibiliser leur main d'œuvre (Fontaine et Malherbet, 2016 ; Heyer, 2019) ; les entreprises seraient ainsi incitées à réduire l'usage de la flexibilité si elle était rendue plus coûteuse. Les travaux socio-économiques autour des pratiques de gestion de la main d'œuvre et du recrutement (Di Paola, Moullet, Kornig, Recotillet, 2016 ; Unedic, 2018 ; Fondeur et al. (2013)) montrent plutôt que les entreprises ont un usage varié des formes flexibles d'emploi, souvent contraint, et qu'ils recherchent une main d'œuvre stable ou qu'ils puissent embaucher quand ils en ont besoin. Ces travaux antérieurs posent les premiers jalons de la question de la substituabilité des contrats, entre CDD et CDI. Pourquoi des entreprises choisissent-elles d'embaucher sous une ou l'autre forme des contrats de travail ? Comment intervient le critère de durée du contrat dans l'embauche en CDD ?

Pour aborder cette question générale, nous avons privilégié une approche mono-sectorielle, en choisissant d'emblée un secteur mis en cause pour son usage des contrats courts (IGAS, 2015 ; Unedic, 2018), l'image d'un secteur où les entreprises abusent des formes flexibles d'emploi, arguant de « l'impossibilité de faire autrement ». C'est cet angle mort du « autrement » qui a guidé notre travail de recherche, cette approche permettant de développer une approche originale et innovante de la compréhension du recours aux contrats courts.

Le postulat est le suivant - le recours aux contrats courts est hétérogène dans les petits établissements du secteur de l'hôtellerie-restauration, ce qui s'expliquerait par trois grands facteurs inter-reliés. Par le profil du dirigeant de la petite entreprise, qui est souligné comme prépondérant dans les travaux des sociologues et des gestionnaires (Abonneau, 2019; Audet et Hamel, 2018; Bayad et Nabenhaus, 1998 ; Bentabet, Michun et Trouvé, 1999 ; Jaouen, 2010 ; Offerlé, 2009, 2017 ; Dallery, Eloire et Melmiès, 2009), par la stratégie globale de l'entreprise et par la gestion des ressources humaines. Nous avons pris appui sur la typologie en trois configurations de Bentabet, Michun et Trouvé (1999) que les auteurs avaient éprouvé pour expliquer les pratiques de formation continue. Bâtie sur un ensemble de critères, dont les trois facteurs que nous plaçons au centre de notre analyse (profil du dirigeant, stratégie d'entreprise, GRH), cette typologie est apparue appropriée pour expliquer les facteurs de recours aux contrats courts. Elle a été tout d'abord éprouvée auprès des acteurs de la branche, avant que soient conduits 25 entretiens semi-directifs auprès de dirigeants d'établissement de l'hôtellerie et de la restauration en Ile de France et en Région Provence Alpes Côte d'Azur.

**Premier résultat** - La typologie de Bentabet, Michun, Trouvé (1999) en trois configurations d'entreprises (indépendantes traditionnelles, entrepreneuriales, managériales) s'applique bien dans ses grandes lignes à la problématique du recours aux contrats courts. Les différents acteurs de branche interrogés identifient clairement les différentes caractéristiques clés de cette typologie en fonction du profil du dirigeant, de son expérience et de ses qualifications, de la stratégie développée autour de la qualité de service (ou non), et soulignent alors combien le modèle organisationnel et productif prime sur les spécificités du secteur en matière de GRH et combien ce modèle est fortement dépendant du profil du dirigeant.

Trois configurations d'entreprises co-existent donc bien au sein de notre échantillon d'entreprises de l'hôtellerie-restauration de moins de 50 salariés. Sur les 25 entreprises étudiées, nous avons catégorisé huit entreprises de type indépendantes traditionnelles. Elles sont gouvernées par une convention de type domestique ou familiale, dans lesquelles les dirigeants sont de bons professionnels du métier, qui accèdent à la direction après un parcours dans le secteur et gèrent leurs entreprises de manière plutôt informelle, sans avoir eu de formation à la gestion ou à la comptabilité par exemple. La stabilité de l'équipe est ici fortement souhaitée et le management est fortement paternaliste. Ce sont les entreprises qui ont le moins recours aux

contrats courts, et ce, parce que dans l'ensemble elles n'y ont pas d'intérêt comme l'indiquent les acteurs de la branche : recruter pour ces entreprises est tout d'abord chronophage, donc coûteux, mais recruter est également et surtout une prise de risque de déstabilisation de l'équilibre de production dans de petites équipes. Elles ont donc recours plutôt au CDI et cherchent à fidéliser leurs équipes et à transmettre leurs savoir-faire à leurs équipes. Dix entreprises ont été classées comme managériales, ayant un pilotage stratégique orienté vers une compétitivité coût, des outils de gestion fortement mobilisés et un processus de production relativement formalisés. Les dirigeants de ces entreprises sont dans ce cas formés le plus souvent à la comptabilité, à la gestion ou à la stratégie. Ils sont, dans quelques cas diplômés d'école hôtelière et ont eu de nombreuses expériences de management d'équipe et de direction d'entreprises. Ils managent alors leurs entreprises sur des critères proches de ceux de la grande entreprise et la recherche de flexibilité en fait partie. Le CDD est ici souvent utilisé comme période d'essai avant toute contractualisation en CDI. Enfin, sept entreprises ont été classées comme entrepreneuriales, type hybride entre l'entreprise indépendante traditionnelle et l'entreprise managériale, mais qui se caractérise notamment par une centration sur la qualité, l'innovation et le développement. La qualité, au centre du système productif, n'est pas compatible avec la flexibilité et le turn-over. La constitution d'équipe compétentes et adhérentes au projet de l'entreprise est recherchée.

**Deuxième résultat – Toutefois est observée au sein de chaque type des nuances et diversités de pratiques de gestion et de GRH assez importantes** pour distinguer encore cette typologie en sept sous-types d'entreprises : les indépendantes artisanales, les indépendantes opportunistes, les entrepreneuriales, les entrepreneuriales pragmatiques, les entrepreneuriales optimisatrices, les managériales et les managériales alignées.

Les dirigeants d'entreprises indépendantes artisanales ont été formés au métier ou sont enfants de "gens du métier". Leur gestion de l'entreprise est plus collégiale que patrimoniale même si la référence à la grande famille est présente. Les équipes sont au cœur de la stratégie de l'entreprise, les dirigeants portent une grande attention aux conditions de travail et à la qualité de vie au travail, comme s'ils prenaient soin de membres de leur famille. La fidélisation des équipes est au centre du projet d'entreprise, sans pour autant être formalisé comme tel. Nous sommes bien ici dans la convention domestique, à l'instar des entreprises indépendantes opportunistes. Dans ces dernières, les dirigeants ne sont pas issus du secteur et ont profité d'une opportunité pour se lancer dans le métier, sans formation. Le projet est ici poussif, et souvent imposé par le contexte socioéconomique. Le capital humain n'est pas appréhendé comme un levier stratégique, l'équipe est plutôt une composante de l'activité, à gérer. Les CDD sont davantage utilisés que dans les entreprises indépendantes artisanales, et c'est parfois même toute une partie de l'activité qui peut être soustraite de manière régulière.

Trois entreprises ont été classées comme appartenant au type entrepreneurial "pur" (au sens où elles correspondent aux principaux critères de la catégorie de Bentabet, Michun et Trouvé (1999) aux côtés desquelles deux entreprises appartiennent au modèle d'entreprise entrepreneuriale pragmatique et de deux entreprises au modèle d'entreprise entrepreneuriale optimisatrice. Les entrepreneuriales pragmatiques se distinguent des premières par leur posture d'adaptabilité dans leur recours aux contrats courts en ce sens qu'ils ne sont pas ici utilisés stratégiquement mais plutôt comme un adjuvant au cœur productif, lui plutôt axé sur des contrats de longue durée. Les optimisatrices au contraire, ont un usage de la flexibilité et des contrats courts plus récurrent que les deux autres types d'entreprises entrepreneuriales.

Enfin, huit entreprises s'apparentent au modèle de l'entreprise managériale "pure", toujours au sens de Bentabet, Michun et Trouvé (1999) et deux entreprises se distinguent dans ce modèle managérial par l'alignement de leur stratégie RH sur leur stratégie générale. Elles sont moins consommatrices de contrats courts que les premières, qui sont les plus utilisatrices de contrats courts de toutes les entreprises étudiées dans le cadre de cette enquête.

**Troisième résultat : la typologie révèle une gradation non linéaire du recours aux contrats courts** pour tendre non pas vers une intensité de recours mais une « sophistication » de l'usage, davantage pensé, réfléchi, intégré dans la stratégie de l'entreprise, économique et RH. L'hétérogénéité des TPE est forte, bien plus que ne le laisse supposer le vocable relatif à la taille.

Ce recours limité aux contrats courts de moins d'un mois, si ce n'est l'absence de recours, ne signifie pas que les établissements rencontrés ne font pas usage de formes diverses de flexibilité. Ils font usages de CDD plus longs, d'appel à l'intérim, à de la sous-traitance, ou à des groupements d'employeurs. Ces formes de flexibilité externe s'associent également à des formes de flexibilité interne ; l'usage du temps partiel est plutôt fréquent, et permet notamment de concevoir des organisations du travail privilégiant des journées « sans coupure ». Ce qui est intéressant au fond, c'est d'observer des entreprises qui limitent volontairement le recours aux formes contractuelles inférieures à un mois, parce que cela ne répond pas à leur besoin de compétence, que cela demande de la formation et représente un coût, organisent d'autres formes de flexibilité tout en mettant au cœur de leur organisation productive le CDI et le maintien des compétences.

Nous avons posé trois hypothèses de travail au début de cette analyse :

**Hypothèse 1 :** *les entreprises dont la stratégie est celle d'une recherche de compétitivité-coût ne considèrent pas les ressources humaines comme une ressource stratégique pour l'entreprise et conçoivent leur organisation du travail sur un modèle plutôt taylorien qui leur permet de flexibiliser autant que nécessaire. La flexibilisation rendue possible par le recours aux CDD d'usage crée des salariés intermittents, embauchés puis réembauchés parfois de façon régulière.*

**Cette hypothèse est confirmée** puisque nous avons prouvé l'existence d'un lien entre les usages des contrats courts et le type de compétitivité visé par l'entreprise (compétitivité-coût *versus* compétitivité-qualité).

**Hypothèse 1a :** *la première hypothèse induit la seconde, à savoir que ce ne sont pas tant les spécificités sectorielles qui expliquent le recours massif aux contrats très courts, mais le modèle organisationnel et productif, à savoir l'organisation du travail et la place des ressources humaines et des qualifications dans cette organisation. On peut donc trouver au sein d'un même secteur des établissements qui fonctionnent de façons différentes, parce que leur organisation du travail est différente.*

**Cette hypothèse est confirmée** puisque nous avons prouvé l'existence d'un lien entre le modèle organisationnel et productif de l'entreprise et la place des ressources humaines.

**Hypothèse 1b :** *les modes de gestion des ressources humaines des petites entreprises (moins de 50 salariés) diffèrent de celles des grandes entreprises, au sein desquelles la fonction RH est organisée, structurée, formalisée. Dans les petites entreprises, le rapport entre recherche de compétitivité et organisation du travail est moins présent, ce qui conduit à des pratiques de recrutement dans l'urgence, sans réelle anticipation et sans gestion prévisionnelle des compétences.*

**Cette hypothèse est réfutée** puisque nous montrons au contraire une grande hétérogénéité des pratiques et modes de gestion des ressources humaines dans les petites entreprises, parfois plus proches des grandes entreprises que des petites entreprises indépendantes traditionnelles au sens de Bentabet, Michun, Trouvé (1999) où les ressources humaines ne sont pas structurées et où l'urgence prévaut à toute anticipation.

Ces résultats permettent d'ouvrir quelques perspectives nouvelles quant à la compréhension du développement des contrats courts. Pour un meilleur fonctionnement du marché du travail, est-il nécessaire de réduire le recours aux contrats courts ? Les résultats de notre recherche montrent clairement que certaines entreprises fonctionnent avec un recours différent aux contrats courts, et que ce recours est d'autant mieux pensé, contrôlé et réfléchi que leur stratégie globale est davantage tournée vers une recherche de compétitivité qualité (au sens de la qualité des RH) que vers la minimisation des coûts (sous-entendu des RH). De plus, les entreprises qui orientent leur stratégie vers la qualité des ressources humaines plus que vers les coûts ont une santé économique bonne voire très bonne comparativement aux autres. C'est une piste de réflexion qui mériterait d'être davantage creusée dans des travaux futurs.

La question qui se pose n'est, de notre point de vue, pas celle de chercher - de manière directe - à réduire les contrats courts, mais d'accompagner les entreprises dans la définition et l'évolution de leur projet d'entreprise, en cohérence avec leur stratégie RH. On peut faire ici l'analogie avec le recours à la formation des salariés dans les petites entreprises, dont il est avéré qu'elles sont moins formatrices que les entreprises de taille moyenne ou grande. Les travaux d'évaluation de l'expérimentation de l'AFEST dans les petites entreprises réalisée par l'Anact (2018) montrent que pour accroître l'effort de formation des salariés dans les petites entreprises, il faut que l'entreprise soit accompagnée sur son projet global de développement. C'est exactement la même chose dans le cas des contrats courts, où demander aux entreprises de réduire leur recours aux contrats courts ne pourrait aboutir que si au préalable leurs préoccupations d'ensemble (stratégie économique, développement des compétences, GRH...) sont prises en considération, réfléchies, outillées et accompagnées.

Par ailleurs, et en guise d'ouverture également, il nous faut revenir sur un élément récurrent dans les entretiens et important dans l'analyse du développement des contrats courts. En effet, les acteurs de la branche et les dirigeants d'entreprise ont quasiment tous évoqués le choix des contrats courts pour un certain nombre de salariés. Les organisations patronales comme syndicales ou encore les conseillers Pôle Emploi ont tous fait état du choix de certains salariés de travailler en extra ou de faire les saisons. Nous n'avons pas investigué ce terrain, puisqu'il était en dehors de notre périmètre d'étude mais il serait important de croiser ces interprétations avec celles des salariés concernés afin de saisir si ce choix est délibéré ou réalisé sous contrainte ou encore quelles sont les conditions de travail réelles de ces salariés. Comment ce modèle d'emploi, présenté et analysé par les différentes parties prenantes comme co-construit par les employeurs et par ces salariés peut-il fonctionner ? Quelles conditions de travail leur sont réellement proposées ? travaillent-ils sur des segments particuliers ? Quelles qualifications ou compétences sont demandées ? etc.

Enfin, et pour terminer, comme nous l'avons souligné dans ce rapport, que ce soit auprès des acteurs de la branche, du service public de l'emploi et des entreprises rencontrées, le sentiment d'un usage fort et d'un développement des contrats courts n'est pas partagé. Or, les indicateurs issus du système statistique montrent clairement que le recours aux contrats de courte durée s'est fortement développé depuis près de 20 ans. Il pourrait être intéressant et prometteur dans la compréhension des usages des contrats courts d'éclairer plus finement cet écart.

## Bibliographie

- Abonneau D., 2019, “Redéfinir l’approche de la formation dans les entreprises artisanales”, *Education Permanente*, n° 220-221, pp. 111-121
- Alter N., 2000, “Chapitre 2 : inventions organisationnelles et décisions normées”, dans *L’innovation ordinaire*, pp. 41-63.
- Anact, Cnefop, Copanef, Dgefp, Fpspp, 2018, “Expérimentation AFEST - Actions de formation en situation de travail”, 218p.; <https://www.anact.fr/experimentation-afest-action-de-formation-en-situation-de-travail>
- Audet, Hamel, 2018, *Le management de la PME*, JFD Éditions, Montréal, Québec.
- Baronian L., 2013, “L’âge du nouveau taylorisme - Critique des théories sur les nouvelles organisations du travail industriel”, *Revue de la Régulation*, 14, 2e semestre,
- Baugard D., Coquet B., Heyer E., 2019, “Controverse: quels instruments juridiques pour limiter le recours aux contrats courts?”, *Revue du droit du travail*, numéro 07-08, juillet.
- Bayad M. et Nebenhaus D. (1998). « Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME », *Revue Internationale PME*, vol. 11, pp. 162-178.
- Benghalem H., “La majorité des embauches en contrats courts se font chez un ancien employeur”, *Éclairages*, N°14, Unédic, janvier 2016
- Bentabet E., 2008, Très petites, petites et moyennes entreprises : entre tradition et innovation. Une recension des travaux du Céreq (1985-2007), Notes Emploi Formation (NEF), Céreq, octobre.
- Bentabet E., Gadille M. (ss dir), 2019, *Les mondes sociaux des TPE et PME. Modèles et logiques d’actions*, Paris, Octares.
- Bentabet E., Michun S., Trouvé P., 1999, *Gestion des hommes et formation dans les Très Petites Entreprises*, CEREP, série Études, n° 72.
- Béraud D, Noack E., 2018, “La formation dans les petites entreprises, reflets de leurs orientations stratégiques” , *Céreq-Bref*, n°369.
- Boltanski, Thévenot O., 1991, *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard
- Coquet, B., Heyer, É., 2019, “V. Contrats courts : trop de règles, pas assez d’incitations économiques”, dans : OFCE éd., *L’économie française 2020* (pp. 98-106). Paris: La Découverte.
- Coutrot T., Amossé T., 2008 “2. Génèse et réalité d’une enquête”, dans *Les relations sociales en entreprises*, Recherche, La Découverte, pp.38-68.
- Dares (2013), *Portraits statistiques des métiers 1982-2011*, domaine « S- Hôtellerie, restauration, alimentation ».
- Dares, 2017, « Pourquoi les employeurs choisissent-ils d’embaucher en CDD plutôt qu’en CDI », *Dares analyses*, octobre, n°070

Dares, 2019, « Comment les employeurs mobilisent-ils les contrats très courts ? », Dares analyses, avril, n°019

Dayan J.L., Desage G., Perraudin C., Valeyre A., 2008, “15. La pluralité des modèles d’organisation du travail, source de différenciation des relations de travail”, dans Amossé T. “Les relations sociales en entreprise”, Recherche, La Découverte, pp.334-352.

Doeringer, Piore M., 1970, *Internal Labour Markets and Power Analysis*, Harvard University, Cambridge, may.

Dallery T., Eloire F. et Melmiès J., 2009, “La fixation des prix en situation d’incertitude et de concurrence : Keynes et White à la même table”, *Revue Française de socio-économie*, 2, 4, pp. 177-198.

Eloire F., 2010, “Une approche sociologique de la concurrence sur un marché - le cas des restaurateurs lillois”, *Revue française de sociologie*, 3, 51 pp. 481-517.

Everaere C., 2012, “Flexibilité et ressources humaines : compatibilités et contradictions”. *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 2012, pp.20. <halshs-00660815>

Favereau, Eymard-Duvernay et Biencourt, 2002, « Where do markets come from ? From (quality) conventions ! », in Favereau O. et Lazega E. (dir.) (2002), *Conventions and Structures in Economic Organization, Markets, Networks and Organization*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 213-252.

Ferrary M., 2010, « Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines », *Revue d’économie industrielle* [En ligne], 132 | 4e trimestre 2010, document 7, mis en ligne le 15 décembre 2012, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://rei.revues.org/4317> ; DOI : 10.4000/ rei.4317

Filion L.-J., 2000, “Six types de propriétaires-dirigeants de PME”, *Organisations & territoires*, vol. 9, n°1, p. 5-16.

Fondeur Y. (coord.), Forté M., Larquier (de) G., Monchatre S., Rieucan G., Salognon M., Sevilla A., Tuchsirer C., 2012, *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, CEE, numéro 73.

Fontaine F., Malherbet F., 2016, *CDD vs CDI, les effets d’un dualisme contractuel*. Presses de Sc Po, 100p.

Forté M., Montchatre S., 2013, “Recruter dans l’hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension”, *Revue de l’Ires*, 1, 76, pp.127-150.

Gagnon O., Arcand G., 2012, “L’augmentation de la performance organisationnelle par l’application de pratiques de GRH alignées à la stratégie des affaires”, Congrès de l’AGRH, <https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-gagnon-arcand.pdf>

Gazier B. 2010, *Les stratégies des ressources humaines*”, Ed. La Découverte, Coll. Repères.

Guégnard C., Mériot S.A., 2010, “Hôtels et dépendances”, *Travail et Emploi*, 121, pp.55-66.

Gomez, P-Y., 2016, “Un éléphant n’est pas une souris qui a grossi”, *Le Monde*, avril 2016, [https://www.lemonde.fr/idees/article/2016/04/13/un-elephant-n-est-pas-une-souris-qui-a-grossi\\_4901208\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2016/04/13/un-elephant-n-est-pas-une-souris-qui-a-grossi_4901208_3232.html)

Guérin G., Wils T., 2002, “ La gestion stratégique des ressources humaines », *Revue internationale de gestion*, 27 (2), 14-23.

Jaouen A. , 2010, “Typologie de dirigeants de très petites entreprises”, *Journal of Small Businesses and Entrepreneurship*.

Kornig C., Recotillet I., 2016, Transition chômage-emploi : employeurs et demandeurs d'emploi face à l'activité réduite, in *Céreq Echanges* n°1, pp. 127-141.

Kornig C., Verdier E., 2008, « De très petites entreprises de la réparation automobile face aux normes publiques de la prévention des risques professionnels : le cas d'une action collective territoriale », *Revue française des affaires sociales*, 2-3, p. 161-184.

Kornig C., Verdier E., 2011, « Le garagiste, le restaurateur et la directive : les petites entreprises face à l'obligation d'évaluer les risques professionnels », in *Risques du travail, la santé négociée*, éd. par Catherine Courtet et Michel Gollac, Paris : La Découverte, p. 281-297.

IGAS, 2015, “Evaluation du contrat à durée déterminée dit d’usage”, décembre, [http://www.IGAS.gouv.fr/IMG/pdf/2015-049R\\_Rapport\\_CDDU\\_.pdf](http://www.IGAS.gouv.fr/IMG/pdf/2015-049R_Rapport_CDDU_.pdf)

Le Flanchec A., 2017, “Pratiques de gestion des ressources humaines et stratégies d’innovation en France : les apports de l’enquête REPONSE 2011”, *Relations industrielles*, 72(1), pp.173-202.

Le Gall, J. (2015). *La gestion des ressources humaines*. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.

Lemière S, Perraudin C., Petit H., 2006, “Les pratiques de gestion du travail et de l’emploi en France et leurs conséquences sur les salariés”, *Document de travail du CEE*, 75.

Linhart, D. 2009, *Travailler sans les autres ?*, Paris, Seuil.

Mahé de Boislandelle H., 1996, « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », 3<sup>e</sup> Congrès International

Marchesnay M. 1991, « La PME : une gestion spécifique », *Économie Rurale*, n° 206, pp. 11-17.

Marin B., 1988, « Qu’est-ce que le patronat ? Enjeux théoriques et résultats empiriques », *Sociologie du travail*, n° 4, pp. 515-543

Monchatre S., 2010, *Êtes-vous qualifié pour servir ?* Paris, La Dispute.

Monchatre 2013 (sur les deux grands segments de main ‘oeuvre)

Monchatre S. , 2014, “Petits arrangements avec la diversité. Le recrutement entre marché et mobilisation salariale”, *Revue Française de Sociologie*, 1, 55, pp.41-72.

Nanteuil-Miribel M., Shots M., Taskin L., 2004, “4. Flexibilité et décision : quelles rationalités”, dans Beaujolin-Bellet Flexibilité et performances, Recherche, La Découverte, pp.91-111.

Offerlé, M., 2009, *Sociologie des organisations patronales*, Paris, La Découverte.

Offerlé M. (ss dir), 2017, *Patrons en France*, Paris, La Découverte

Randerson, K., Fayolle, A. & Defélix, C., 2013, “Quelle GRH pour soutenir la dynamique entrepreneuriale des firmes ?”, *Revue française de gestion*, 233(4), 75-88.

Sibé, M., 2014, *L'hôpital magnétique : Définition, conceptualisation, attributs organisationnels et conséquences perçues sur les attitudes au travail*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Université de Rennes 1, 798 p.

Smith N.R., 1967, *The entrepreneur and His Firm: the relationship between Type of Man and Type of Company*, Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan: Michigan State University Press.

Trouvé P., 2016,, “ Les divers mondes des TPE : modélisons pour y voir clair”, *La revue des conditions de travail*, décembre, n°5, pp. 15-26

Unedic, 2018, Dossier de référence de la négociation ouverte en novembre 2018, <https://www.unedic.org/publications/dossier-de-reference-de-la-negociation-ouverte-en-novembre-2018>

Véro, J. & Sigot, J. (2017). Comment les entreprises s'organisent pour mettre les salariés en capacité de se former. *Formation emploi*, 137(1), 73-95.

Véro J., Zimmerman B., 2018, “A la recherche de l'organisation capacitante: quelle part de liberté dans le travail salarié?”, *Savoirs*, 2, 47, pp.131-150.

Wright P.M., Mac Mahan G.C., 1992, “Theoretical perspectives for strategic human management”, *Journal of Management Studies*, 18, 2.