



Etude relative au CDI Intérimaire

Synthèse

30 janvier 2020



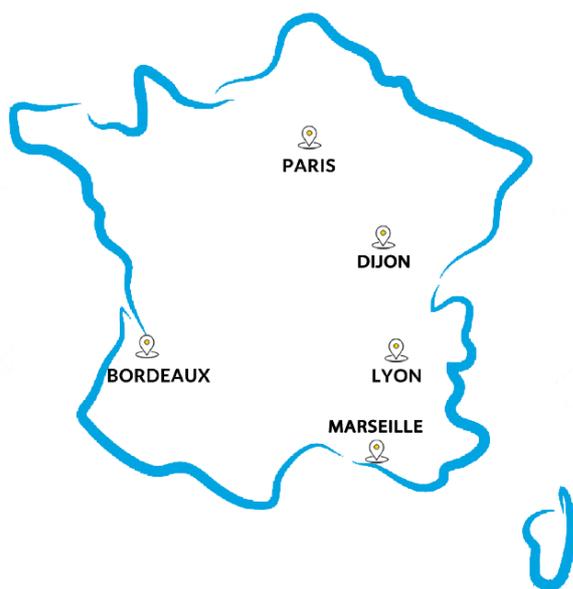
Votre correspondant sur cette mission

Grégoire LECLERC

Tél. : 06 29 43 17 17

e-mail : gregoire.leclerc@amnyos.com

Equipe mobilisée : Grégoire LECLERC, Dolma ALENSON-FOUCHER, Marion GOFFART, Baptiste MARTIN, Elodie RUBAUD-IMBERT (AMNYOS), Christine ELIE (LVDC).



Nos bureaux

	PARIS - Siège social 11, avenue Philippe Auguste 75011 PARIS
	LYON 17 rue Etienne Dolet 69003 LYON
	MARSEILLE 47 boulevard Velten 13004 MARSEILLE
	BORDEAUX 18 passage Bozelle 33110 LE BOUSCAT
	Tél : 01 43 13 26 66 Fax : 01 43 13 26 65

1. Le cadre de mobilisation du CDII tend à se diversifier, tout en restant organisé autour d'une logique de ciblage

Le déploiement du CDII se poursuit de façon régulière (43 482 CDII actifs à fin septembre 2019¹, plus de 76 000 CDII signés en flux cumulés à fin octobre 2019 depuis l'origine du dispositif²). Dans ce contexte, l'étude met en évidence **une appropriation nettement supérieure du dispositif par les enseignes**, ses mécanismes paraissent maintenant bien connus et maîtrisés (que ce soit au niveau des sièges ou des agences d'emploi).

Pour autant, **des différences d'approche restent perceptibles selon les enseignes**. La plupart des enseignes rencontrées pour l'étude manifestent une ambition et une stratégie claire de développement du dispositif, avec un pilotage et un outillage ad hoc (y compris des enseignes qui avaient une posture plus prudente lors de la 1^{ère} étude). D'autres restent plus en retrait ou attentistes, dans une logique de maîtrise du risque ou du fait de leur positionnement sectoriel ou de leur potentiel économique.

Dans ce cadre, l'étude montre **certaines évolutions dans le modèle d'usage du dispositif**. Si les agences restent le 1^{er} foyer d'initiative des CDII, **la place des entreprises utilisatrices s'accroît** (pour atteindre près du tiers des CDII les plus récents). Cet accroissement atteste d'une appropriation de plus en plus forte du dispositif et de ses avantages pour les entreprises, (allongement possible des missions jusqu'à 36 mois et l'absence de délai de carence), et est généralement perçu positivement par les agences (qui vérifient à leur niveau la pertinence économique de la demande), même si certaines situations inconfortables ont pu être citées à ce titre.

La 2^{nde} évolution notable concerne les **pratiques de recrutement** au niveau des agences, avec notamment :

- Le **développement de pratiques de sourcing externes** au sein de certaines enseignes (publication d'offres de CDII, partenariats avec les acteurs emploi-formation) pour détecter de nouveaux candidats susceptibles d'être recrutés directement en CDII.
- Une **part croissante des jeunes parmi les bénéficiaires de CDII** (même si la population en CDII reste globalement plus âgée que l'ensemble de la population intérimaire), le CDII étant d'ailleurs souvent le premier CDI de leur carrière³.
- **Un assouplissement du critère d'antériorité de la relation entre l'agence et l'intérimaire**, avec une part croissante parmi les bénéficiaires de personnes moins anciennement connues de leur agence, voire n'étant pas intérimaire avant de signer le CDII.

Ces évolutions correspondent à un sentiment de meilleure maîtrise des incidences et des risques du CDII dans les agences, entretenu par la solidité du modèle constaté au terme des premières années de mise en œuvre et autorisant à se tourner vers des profils un peu moins « sécurisés ». Il y a sans doute également une part de ces évolutions s'expliquant par un « épuisement » du potentiel de signatures de CDII dans le vivier d'intérimaires exploré en priorité jusque-là.

¹ Données DARES.

² Données Prism'emploi.

³ Les moins de 30 ans représentent 45% des CDII de moins de 2 ans. Le CDII est le 1^{er} CDI de leur carrière pour 71% des moins de 30 ans, c'est aussi le cas pour 37% des 30-40 ans et 23% des plus de 40 ans.

Toutefois, le **recrutement en CDII reste solidement ancré autour de pratiques de ciblage et de vérification de la pertinence économique et de l'employabilité des bénéficiaires du dispositif** (au croisement de leurs profils, de leurs compétences et savoir-être, et du potentiel de délégation sur le territoire).

Pour les signataires de CDII, **les aspirations de stabilité professionnelle et/ou personnelle restent les principaux motifs les conduisant à accepter la proposition de contrat**. La dimension symbolique du CDI est également mise en avant parmi ces déterminants du choix (davantage que lors de la 1^{ère} étude). Lorsque l'EU est à l'initiative du CDII, le fait de rester dans cette entreprise devient le motif d'acceptation principalement cité. Dans ce cadre, la **qualité de l'information des salariés en amont** de la signature du CDII reste un enjeu central, appelant une attention importante des permanents d'agence. L'étude montre que les salariés sont majoritairement satisfaits des informations qui leur ont été données, surtout pour les CDII récents. Un tiers des bénéficiaires interrogés estiment cependant ne pas avoir bénéficié de tout ou partie des informations utiles avant de signer leur CDII.

Les refus de CDII sont surtout motivés par la perte de revenus qu'induit le CDII à situation d'emploi égale et/ou par la perte de liberté imputée au CDII du fait de l'obligation d'accepter les missions correspondant aux 3 emplois contractualisés dans le périmètre de mobilité défini, ou plus globalement au refus d'un lien de subordination avec l'agence.

2. Les parcours pendant le CDI Intérimaire attestent de la consolidation du dispositif

Les parcours des bénéficiaires de CDII sont en grande majorité marqués par **une intensité d'emploi élevée**, le plus souvent dans le prolongement de la situation qui prévalait avant la signature de leur CDII. Cette **forte activité globale semble en outre durable** (les personnes en CDII « anciens » estiment que leur activité est régulière et stable dans le temps).

Cette forte intensité d'emploi se caractérise **généralement par des missions longues** (d'au moins 6 mois en moyenne pour plus de la moitié des répondants à l'enquête), même si une tendance au raccourcissement de la durée moyenne des missions se manifeste pour les CDII plus récents (même dans ce cas, les missions restent cependant en moyenne plus longues que pour l'ensemble de la population intérimaire). Inversement, les **périodes sans mission sont globalement rares et courtes**, là aussi dans la continuité de la situation avant le CDII.

Dans ce cadre, **le modèle de concentration de l'activité** (dans une seule EU et/ou un seul métier) qui avait été mis en évidence par la 1^{ère} étude reste prégnant. Au fil du temps, pour les CDII plus anciens, on observe certes une érosion de ce modèle et une certaine diversification de l'activité, mais même dans ce cas il y a très souvent une EU et/ou un métier largement dominant par rapport aux autres.

Les caractéristiques des parcours pendant le CDII attestent ainsi de l'efficacité des pratiques de ciblage en amont du recrutement, ainsi que de l'importance des pratiques de suivi pendant le parcours, et traduisent donc globalement une consolidation du dispositif.

Compte tenu des paramètres de mise en œuvre du dispositif (ciblage de personnes qui connaissent une intensité d'emploi importante auparavant, activité qui reste forte pendant le CDII), **le revenu des bénéficiaires tend mécaniquement à diminuer en moyenne**, même si sa régularité est bien perçue comme un avantage par une partie des intérimaires en CDII.

3. L'évolution des relations entre acteurs et des pratiques RH se poursuit, tout en restant encore diversement structurée

En induisant de **nouvelles obligations RH** et un renforcement des **pratiques de suivi des parcours**, le CDII produit une **intensification et un approfondissement de la relation** entre l'agence d'emploi et l'intérimaire et **renforce le lien de confiance** entre eux. Les intérimaires ne perçoivent cependant ces évolutions que de façon atténuée, notamment parce que les relations avec leur agence étaient déjà vécues positivement pour la grande majorité.

Il existe aussi, inversement, des **situations de tension qui concernent une faible part du public en CDII mais peuvent être complexes à traiter** pour les agences, et qui sont révélatrices du fait que les responsabilités nouvelles induites par le dispositif ne sont pas encore totalement comprises par tous les intérimaires concernés, ni totalement appropriées par tous les permanents. Les cas de refus de mission ne correspondant pas aux motifs légitimes prévus par le dispositif font notamment partie de ces situations.

Dans ce cadre, les enseignes et la plupart des agences mettent en avant leur **préoccupation de renforcer le suivi et l'accompagnement des parcours des salariés en CDII** par rapport à ce qui est fait dans le cadre de l'intérim classique. Cette préoccupation a parfois abouti à la **formalisation d'un « parcours RH » spécifique** aux personnes en CDII, organisé autour de points de passage obligés, dont le suivi est demandé aux agences (en s'appuyant sur des outils métier et SI développés de façon ad hoc par le siège).

Dans les faits, les **pratiques de suivi des parcours des intérimaires en CDII se structurent progressivement, mais restent encore partiellement et diversement investies**. Si les pratiques visant à anticiper et gérer les transitions entre missions se sont effectivement développées pour sécuriser la trajectoire des bénéficiaires de CDII, celles tenant davantage à **l'anticipation et la gestion prévisionnelle des évolutions professionnelles à moyen terme**, dans une logique de **sécurisation de l'employabilité**, paraissent encore mises en œuvre de façon partielle et hétérogène.

Ainsi, les **entretiens professionnels** se répandent, sans paraître encore systématiques, en raison de difficultés d'organisation et surtout d'une incompréhension de certains salariés en CDII sur l'utilité de cet entretien. La **place de la formation** dans la gestion des parcours CDII reste par ailleurs relativement ambivalente : si les agences mettent souvent en avant l'intérêt de former les bénéficiaires de CDII, l'accès effectif à la formation n'est pas perçu comme significativement plus important par rapport à l'ensemble des intérimaires. Il est aussi à noter que les **avenants au contrat pour acter un changement de métier** restent très minoritaires dans l'ensemble de la population en CDII interrogée. Dans ce contexte, Les intérimaires renvoient d'ailleurs une perception mitigée de l'attention que leur agence accorde à leur évolution professionnelle et sur le fait que le CDII les aiderait à se projeter professionnellement.

4. Le CDI induit des besoins de renforcement ou développement de compétences pour les agences

L'investissement encore partiel de l'approche d'anticipation et d'accompagnement des évolutions professionnelles peut s'analyser :

- Par le fait que les personnes en CDI présentent une intensité d'emploi élevée et régulière, même pour les plus anciens CDI, ce qui rend peu lisible à ce stade l'enjeu de gestion prévisionnelle des parcours à moyen terme.
- Mais aussi par la dimension de changement « culturel » que cette approche emporte par rapport aux métiers des permanents d'agence (définis par certains comme « le fait de gérer l'urgence, pas de se projeter à long terme »).

De fait, **la mise en œuvre du CDI suppose le renforcement voire le développement d'une palette de compétences relativement vaste et diverse** par les permanents :

- Pour les recrutements en CDI (capacité à détecter les bons profils et à expliquer clairement et en transparence les mécanismes et incidences du contrat, de façon complète, sans éluder les points de vigilance ; capacité aussi, parfois, à gérer les relations commerciales avec les entreprises clientes demandeuses de CDI pour ne pas « subir » la demande).
- Pour le positionnement en mission des personnes en CDI, enjeu clé qui suppose parfois de faire évoluer les pratiques de placement (démarches proactives, travail en réseau).
- Pour le suivi et l'accompagnement RH au fil de l'eau des salariés intérimaires en CDI (capacité à être attentif et à l'écoute des personnes, notamment pour détecter et gérer les « temps faibles » des parcours, remobiliser la personne pour la repositionner, etc.).
- Pour la gestion du parcours et de l'employabilité des salariés en CDI à moyen terme (capacité à repérer les souhaits et aspirations des personnes pour leur parcours, notamment par la conduite des entretiens professionnels, à analyser leur concordance avec les besoins prévisionnels des entreprises du bassin et à organiser les évolutions de compétences voire de qualifications pertinentes, notamment via la formation).
- Pour l'anticipation et la gestion des situations conflictuelles lorsqu'elles se produisent (capacité à prendre en charge les dimensions humaines et juridiques liées au volet disciplinaire de la vie des contrats).

Le niveau de maturité atteint aujourd'hui dans les agences concernant ces compétences reste hétérogène, en fonction de l'antériorité du déploiement du CDI mais aussi de l'appétence plus ou moins forte des responsables et permanents d'agence. De façon générale, **les compétences managériales de suivi et gestion RH des parcours et personnes en CDI paraissent les plus perfectibles à ce stade** (les compétences liées au ciblage des recrutements et au positionnement de ces personnes en mission étant davantage le prolongement / l'approfondissement de compétences déjà existantes au sein des agences).

Outre les besoins de compétences induits par le CDI, il est aussi à noter que la mise en œuvre du dispositif représente un **investissement temps important pour les permanents, proportionnellement plus élevé que sa part dans l'activité de l'agence**. Ce caractère chronophage se manifeste principalement au moment du recrutement, mais aussi pour le suivi des parcours, de façon plus diffuse et variable selon les cas, ainsi que par la gestion des quelques situations problématiques ou conflictuelles. L'incidence temporelle des aspects administratifs liés à la vie des contrats (paie, congés, volet administratif des formations, etc....) paraît en revanche maîtrisé, notamment car les enseignes ont souvent mis en place des outils

SI et des fonctions supports dédiés pour décharger les agences de ces activités de gestion dans le cadre de « l'industrialisation » du dispositif.

5. Le CDI produit des retombées positives et ouvre la voie / donne accès à l'emploi durable

L'étude met en évidence l'existence d'effets positifs sur la sphère personnelle pour une part significative des bénéficiaires de CDI. Le fait que le CDI facilite la réalisation de projets personnels est d'ailleurs parfois à l'origine même de l'acceptation du contrat par les personnes à qui il est proposé. Lorsque c'est le cas, les projets concernés étaient principalement d'accéder à un logement ou à un crédit. **Dans les deux-tiers des cas, ces projets se sont réalisés depuis en tout ou partie.**

De manière plus générale (que des projets personnels aient été ou non déterminants dans le choix d'accepter le CDI), **près de 3 bénéficiaires sur 4 considèrent que le CDI leur a été utile dans leur vie personnelle**, notamment en termes de sérénité et de régularité des revenus.

L'enquête réalisée auprès des personnes dont le CDI est terminé confirme par ailleurs très fortement **le rôle de tremplin professionnel du CDI vers une embauche en CDI hors intérim**. Ainsi, toutes formes de ruptures confondues, **63% des CDI terminés sont immédiatement suivis d'un autre CDI (le plus souvent dans l'EU)**. Le taux d'embauche en CDI dans l'EU atteint même 67% pour les personnes dont le CDI rompu avait été à l'initiative de l'EU.

6. Un bon niveau de satisfaction sur le dispositif pour la majorité de ses bénéficiaires, avec certaines limites

L'enquête fournit plusieurs indications d'un **niveau élevé de satisfaction globale sur le dispositif du CDI** :



Quelques indices de fragilité sont cependant à noter, notamment une certaine érosion de la satisfaction avec le temps (les personnes en CDI « anciens » présentent des résultats de satisfaction plus faibles, même s'ils restent positifs), et surtout les situations où le CDI ne débouche pas sur une embauche dans l'entreprise utilisatrice.

Des **motifs d'insatisfaction liés le plus souvent à la question de la rémunération et/ou à la perception d'une perte de « liberté » pour autoréguler leur activité professionnelle** conduisent une partie des intérimaires à **rompre leur contrat pour revenir au travail temporaire classique** (ce cas de figure représente 18% des CDI rompus), renvoyant à l'enjeu de qualité de l'information et de pédagogie en amont de la signature du CDI pour assurer la bonne compréhension des mécanismes du contrat.

Pour autant, certaines des personnes revenues à l'intérim classique sont satisfaites de leur expérience en CDI, notamment dans le cas de figure où le CDI a été accepté pour réaliser des projets personnels qui ont effectivement été réalisés, confirmant ainsi à nouveau le caractère ciblé de la pertinence du dispositif (le CDI « fonctionne » pour une personne donnée, à un moment de sa vie donné, dans une agence et sur un bassin d'emploi donné).

Au final, ces facteurs de fragilité soulignent, pour l'avenir, l'importance de l'évolution des pratiques RH qui a été entamée mais n'est pas encore achevée à ce stade. Alors que le développement du dispositif se poursuit, l'avancement d'un nombre mécaniquement croissant de personnes dans un parcours en CDI qui présentera des motifs de déception (fins des 1^{ères} longues missions, espoirs d'embauche par l'EU qui ne se réalisent pas...) va challenger de plus en plus fortement la capacité des agences à accompagner les bénéficiaires de CDI sur le temps long et à surmonter ces difficultés en proposant une évolution professionnelle qui les satisfait, tout en répondant aux besoins prévisionnels des entreprises clientes.

Méthodologie de l'étude

L'Observatoire de l'Intérim et du Recrutement a confié au cabinet Amnyos la réalisation d'une étude sur le CDI Intérimaire, actualisant et prolongeant une 1^{ère} étude nationale réalisée au 2nd semestre 2017. Cette nouvelle étude a visé principalement à **identifier et analyser les évolutions**, avec près de 2 ans de recul supplémentaires⁴ :

- **Dans les profils des salariés intérimaires, les logiques d'usage et les parcours en CDI ;**
- **Dans les pratiques de gestion et d'accompagnement des parcours des salariés en CDI ;**
- **Dans les implications de ces pratiques sur les besoins en compétences et ressources au niveau des agences d'emploi.**

L'étude s'est déroulée entre juin et décembre 2019, en combinant des investigations quantitatives et qualitatives :

- Une enquête téléphonique auprès de 1500 salariés intérimaires concernés par le CDI, répartis en 3 sous-populations distinctes⁵.
- Des entretiens individuels semi-directifs (téléphoniques) auprès de représentants d'enseignes (18 entretiens, dont 7 avec des personnes ressources sur le CDI au sein de 7 enseignes et 11 avec des permanents d'agences d'emploi de 4 enseignes différentes), et de salariés intérimaires en CDI (15 entretiens ciblés sur l'accès à la formation pendant le CDI et sur les cas de signature de CDI par des personnes n'étant pas intérimaires auparavant).

⁴ Le CDI Intérimaire reste pour autant un dispositif encore récent, dont les implications ne sont pas totalement stabilisées, et qui par ailleurs s'est déployé dans un contexte économique favorable. Les constats présentés ici sont donc à lire en tenant compte de ces éléments de contexte et en considérant qu'ils sont susceptibles d'évoluer.

⁵ 500 salariés intérimaires se trouvant en CDI depuis plus de 2 ans, 500 depuis moins de 2 ans et 500 avec un CDI terminé. L'échantillon a été constitué à partir d'une base de contacts fournis par 4 enseignes, dont les 3 majors. La représentativité de l'échantillon interrogé au regard de cette base de départ a été assurée pour les caractéristiques de sexe et d'âge.