

Étude sur les situations d'intercontrat dans la branche BETIC

SEPTEMBRE 2022

SYNTHÈSE



ADESATT

ASSOCIATION D'ÉTUDE, DE SUIVI DES ACTIVITÉS
ET DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE ET LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Objectifs de l'étude

Identifier le vécu
des personnes
autour de
l'intercontrat et
son
fonctionnement

Quantifier dans
la mesure du
possible ces
situations et
identifier les
facteurs
différenciants

Recueillir le
point de vue
croisé des
salariés, IRP et
RH/direction
d'entreprise

Identifier les
leviers d'action
qui peuvent être
saisis par la
branche et par
les entreprises

LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE ET LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

La méthodologie de travail



Cadrage

- Entretiens de cadrage
- Entretiens exploratoires auprès de 3 à 5 entreprises



Investigations

- Analyse documentaire préalable
- Enquête par questionnaire auprès des entreprises et des salariés
- Entretiens avec des entreprises du secteur (28)
- Analyse de l'enquête et mise en perspective



Questionnaires entreprises et salariés



Préconisations et élaboration des outils

- Groupe de travail (identification des possibles)
- Élaboration des préconisations et outils de synthèse
- Élaboration des livrables



Rapport final Synthèse et outils de communication / diffusion

Nota : les résultats de l'étude sont plus illustratifs que représentatifs du fait du faible taux de réponse à l'enquête entreprises (une soixantaine) et salariés (une trentaine)

SYNTHÈSE DES ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

Les travaux ont permis de mettre en avant 3 grands constats :

Une définition de l'intercontrat partagée malgré l'absence de cadre général

- Il n'existe aucune définition légale ou conventionnelle de l'intercontrat
- Quelques accords d'entreprises apportent des définitions dans lesquelles on retrouve des éléments communs
- L'absence de cadre formel n'est pas vue comme un enjeu par les entreprises, mais peut laisser place à des dérives (absence de droits et devoirs clairs pour les managers comme pour les salariés)

Une situation faisant partie intégrante du fonctionnement des entreprises

- Les entreprises concernées considèrent l'intercontrat comme une modalité inhérente au métier ou au secteur d'activité.
- Cette modalité présente des avantages pour l'entreprise (souplesse, maintien des compétences en interne).
- Le bon déroulé de l'intercontrat repose sur des indicateurs clés (taux d'intercontrat, durée moyenne...).
- Malgré les habitudes de recours à l'intercontrat, des écueils existent (anticipation difficile des périodes de latence, conflits pouvant émerger autour de certains profils de postes ou certaines situations)

Des variétés d'usages visant à s'adapter aux différentes situations rencontrées

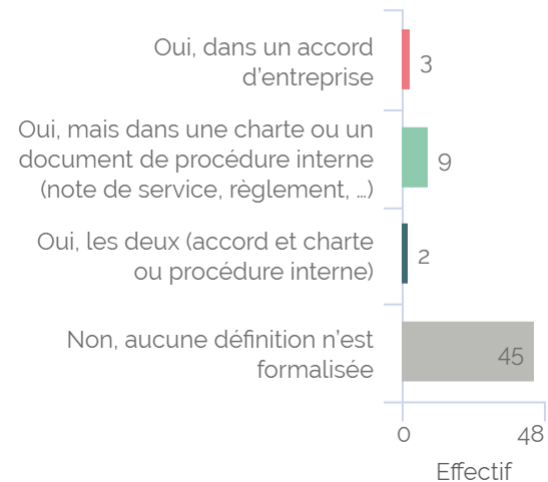
- L'intercontrat est une période mise à profit par les entreprises et salariés de différentes manières (formation, commercial, contribution à des travaux internes...)
- De bonnes pratiques émergent autour du suivi, de l'accompagnement des salariés
- Le besoin de partage d'information pour les salariés comme pour les entreprises reste un axe de travail majeur aujourd'hui

CONSTAT N°1 : UNE DÉFINITION DE L'INTERCONTRAT PARTAGÉE MALGRÉ L'ABSENCE DE CADRE GÉNÉRAL

- Il n'existe aucune définition légale ou conventionnelle de l'intercontrat.
- Quelques accords d'entreprises apportent des définitions dans lesquelles on retrouve des éléments communs. Ainsi, lorsque les accords définissent l'intercontrat, on y retrouve notamment les éléments suivants :
 - La notion de période de latence ; d'attente de nouvelle mission
 - La facturation à un client
 - Le fait que cette situation ne peut perdurer
 - Dans certains cas, des solutions envisagées : affecter temporairement à des projets internes ; imposer des jours de RTT dans la limite de la quote-part, guide du salarié interne à l'entreprise ; ...
- Quand des accords d'entreprise existent, ils permettent à minima de structurer les droits et devoirs des salariés et de l'entreprise autour de différents sujets (présence au bureau pendant l'intercontrat ou télétravail, modalités de suivi et d'accompagnement des salariés en retour de mission et pendant la période de latence, règles autour de la prise de congés et RTT pendant l'intercontrat, etc.)
- Une absence de cadre formel qui n'est pas vue comme un enjeu par les entreprises puisque très peu ont souhaité définir leur propre cadre selon l'enquête.

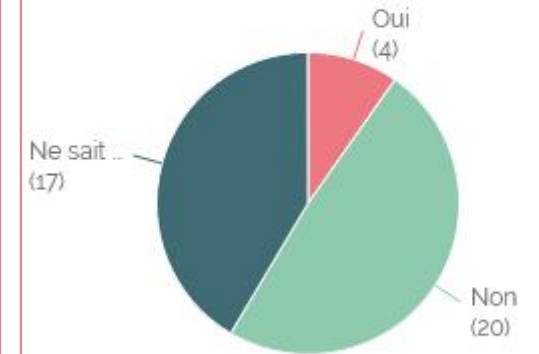
Votre entreprise a-t-elle défini dans un cadre spécifique la notion d'intercontrat et les modalités applicables aux salariés concernés ?

Réponses effectives : 59 Taux de réponse : 95%



Si non, l'envisagez-vous ?

Réponses effectives : 41 Taux de réponse : 91%



CONSTAT N°1 : UNE DÉFINITION DE L'INTERCONTRAT PARTAGÉE MALGRÉ L'ABSENCE DE CADRE GÉNÉRAL

- Cette absence de cadre peut laisser place à des dérives (absence de droits et devoirs clairs pour les managers comme pour les salariés). Ainsi, si les situations conflictuelles n'interviennent pas dans la majorité des cas, elles restent un risque.
- Certains représentants du personnel interrogés ont notamment évoqué des enjeux autour de la mobilité (recours à la mobilité géographique, incitation à la mobilité interne), de tâches « inutiles » ou ne correspondant aux compétences du salariés...
- Ces aspects sont également cités comme des causes de litiges par les entreprises interrogées.



« On va mobiliser des consultants sur des projets ne correspondant pas à leurs compétences pour les décourager. S'ils refusent, ils peuvent être licenciés. » *Un IRP*

« À chaque crise, on gère l'intercontrat par des licenciements. On ne peut pas accuser ceux qui sont en mission de faute car ils rapportent à l'entreprise donc on licencie ou on négocie des ruptures conventionnelles avec les salariés en intercontrat. » *Un IRP*

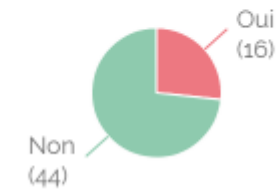
« L'entreprise profite de l'absence de cadre juridique autour de l'intercontrat pour en tirer profit au détriment des salariés. » *Un IRP*

Avez-vous déjà eu des litiges avec des salariés en intercontrats ?

Réponses effectives : Taux de réponse :

60

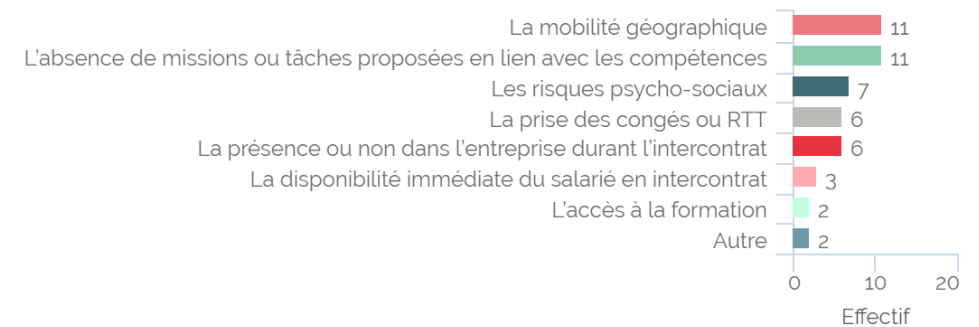
97%



Sur quels aspects ?

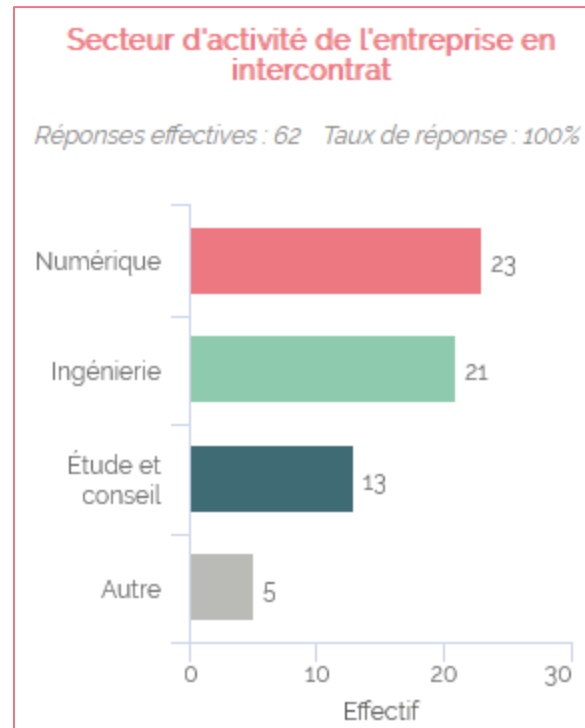
Réponses effectives : 18

Taux de réponse : 29%



CONSTAT N°2 : UNE SITUATION FAISANT PARTIE INTÉGRANTE DU FONCTIONNEMENT DES ENTREPRISES

- Les entreprises concernées considèrent l'intercontrat comme une modalité inhérente au métier ou au secteur d'activité.
- Il concerne environ 8,4% des salariés de la branche BETIC parmi les entreprises ayant répondu à l'enquête.
- Cette modalité présente des avantages pour l'entreprise : la possibilité de disposer de ressources internes mobilisables immédiatement et de maintenir les compétences au sein de l'entreprise.



8,4%

des salariés en intercontrat en moyenne par rapport au nombre total de salariés en 2021



« Il faut banaliser la situation d'intercontrat non durable qui fait partie inhérente du fonctionnement normal des entreprises. Il ne faut pas avoir « la trouille » de se retrouver en intercontrat. Ça fait partie du fonctionnement d'une entreprise. » *Un directeur d'entreprise*

« L'intercontrat n'est pas un gros mot. C'est nécessaire. C'est inhérent au métier. » *Un IRP*

« C'est une situation de fait, qui permet une souplesse pour le business model de certaines entreprises. Il faut relativiser l'impact de cette pratique. » *Un représentant d'une fédération professionnelle*



CONSTAT N°2 : UNE SITUATION FAISANT PARTIE INTÉGRANTE DU FONCTIONNEMENT DES ENTREPRISES

- Le bon déroulé de l'intercontrat repose sur des indicateurs clés dont notamment le nombre de jours d'intercontrat ou le pourcentage de salariés en intercontrat qui sont des indicateurs permettant à une entreprise de suivre le taux d'intercontrat.
- À ce taux est lié un seuil « cible » qui peut varier selon les entreprises. Certaines ont évoqué autour de 5 ou 6% d'intercontrat en général. Ainsi, les entreprises répondantes à l'enquête indiquaient que :
 - en dessous du seuil cible de l'entreprise, il existe des risques de tension dans les recrutements et de manque de réactivité commerciale
 - au-delà, trop de personnes sont sous-occupées et le risque est celui de perte de rentabilité de l'entreprise.
- L'anticipation n'est pas toujours aisée, malgré le suivi d'indicateurs différents et les entreprises suivent le taux d'intercontrat avec plus ou moins de rigueur ou de facilité :
 - Certaines entreprises n'ont pas d'outil de suivi permettant d'anticiper ce taux (plus de la moitié des répondants à l'enquête).
 - D'autres le font via leur outil de suivi de plan de charge, avec certaines limites (ex. : des managers masquant volontairement des situations d'intercontrat pour éviter les remontrances).

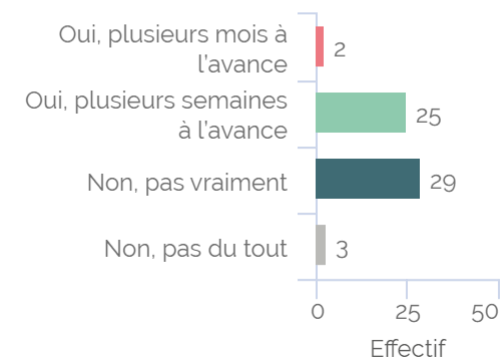


« Entre 5 et 6% d'intercontrat, on considère que c'est sain. Il ne faut pas descendre en dessous de 2% sinon ça devient critique. » *Un DRH*



L'entreprise peut-elle anticiper les périodes d'intercontrat des salariés ?

Réponses effectives : Taux de réponse : 95%
59



Vous êtes-vous doté d'outils de gestion et d'organisation de ce mode de travail ? (logiciel de suivi et planification des projets)

Réponses effectives : Taux de réponse : 100%
62



CONSTAT N°2 : UNE SITUATION FAISANT PARTIE INTÉGRANTE DU FONCTIONNEMENT DES ENTREPRISES

- Outre le taux d'intercontrat, la durée de l'intercontrat par salarié est suivie par les entreprises car les durées trop longues ou trop répétitives sont un enjeu fort.
- En effet, de l'avis général, la situation d'intercontrat n'est pas soutenable à long terme pour un salarié et peut entraîner une situation génératrice de risques psychosociaux sur la durée.
- Les entreprises ayant mené des études internes constatent ainsi :
 - Dès les premières semaines, la situation peut être source de stress s'il y a une injonction à venir dans les locaux.
 - Une vulnérabilité accrue sur le long terme (perte de confiance en soi, perte de motivation, doutes sur ses compétences...).
 - Un risque de perte de compétences et donc se s'insérer dans un cercle vicieux et un intercontrat permanent.
- Les salariés y voient ainsi un cadre instable.

39
jours

Durée moyenne de l'intercontrat en 2021 dans les entreprises ayant répondu au questionnaire



« On fait peser le poids de l'intercontrat sur le salarié alors qu'il n'est pas responsable. C'est source de risques psychosociaux. » *Un responsable RH*

« L'inconvénient c'est l'inconnu dans les durées et le risque d'avoir un salarié « perdu » si l'on a peu de ressources pour l'accompagner » *Un répondant à l'enquête*

« Il y a un risque de démotivation du collaborateur si l'intercontrat est trop long, risque de départ du salarié et augmentation du turn-over » *Un répondant à l'enquête*

« Il y a un risque d'isolement du collaborateur et de désengagement » *Un répondant à l'enquête*



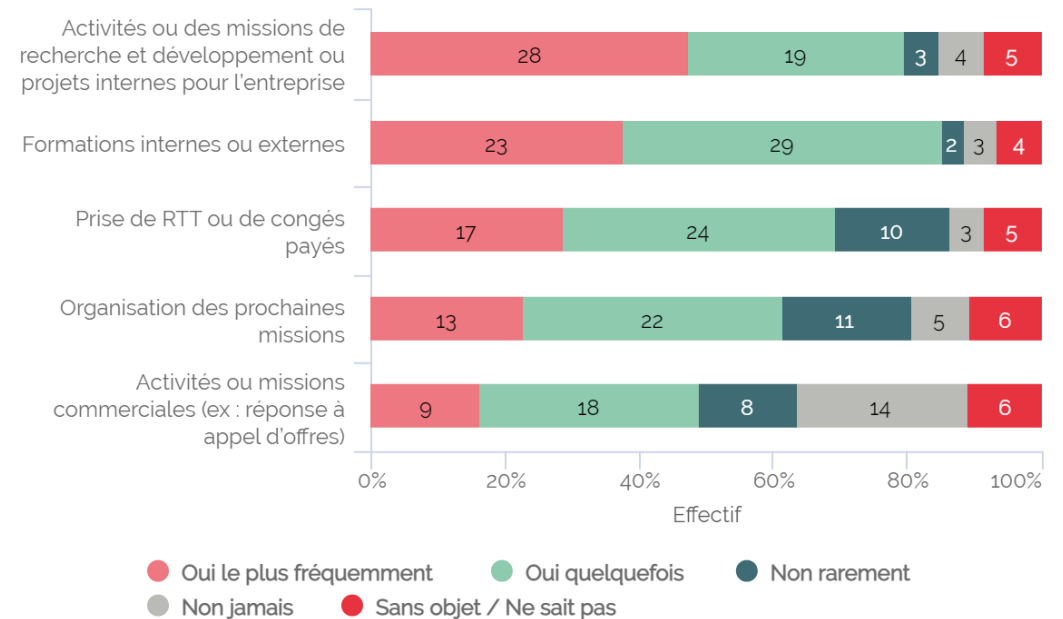
CONSTAT N°3 : DES USAGES VARIÉS PERMETTANT DE GARANTIR LE BON DÉROULEMENT DE CES PÉRIODES

Parmi les répondants à l'enquête, les entreprises déclarent mobiliser le plus fréquemment des actions de recherche et développement ou des actions de formation pour combler le temps d'intercontrat du salarié..

L'intercontrat est une période mise à profit par les entreprises et salariés de différentes manières :

- Mobilisation sur des projets internes : missions de R&D / mécénat de compétences en entreprise : des missions souvent perçues comme anecdotiques par leur ampleur et leurs durées, sauf dans les entreprises disposant d'un département R&D.
- La formation : de manière plus ou moins prononcée en fonction de la capacité ou non de l'entreprise à faire de la GPEC. Il s'agit d'un moyen de permettre le maintien en compétences des salariés, même si le recours à la formation durant cette période est perçu par certains IRP comme une action « occupationnelle » non liée aux besoins du salarié et à la stratégie de l'entreprise.
- Règles de prises de RTT/congés définis par l'entreprise dans le cadre d'accords sur le temps de travail

Pendant l'intercontrat, quelles sont les actions mobilisées pour combler le temps d'intercontrat du salarié ?



« On a mis en place un système de mécénat de compétences dans d'autres entreprises pour réactiver les compétences de collaborateurs n'ayant pas eu de missions depuis plusieurs mois. » Un DRH



CONSTAT N°3 : DES USAGES VARIÉS PERMETTANT DE GARANTIR LE BON DÉROULEMENT DE CES PÉRIODES

- De bonnes pratiques ont émergé des travaux autour du suivi, de l'accompagnement des salariés,
- Certaines entreprises indiquent avoir mis en place des protocoles particuliers autour de l'intercontrat afin de limiter les situations d'intercontrat prolongé. Quelques exemples identifiés via les entretiens et l'enquête :
 - Un entretien systématique en retour de mission (14 entreprises dans l'enquête). En complément, d'autres d'entretiens réguliers tripartites avec le salarié en intercontrat, le service RH et le service commercial peuvent être organisés.
 - Une période de coaching pour aider les salariés à retrouver une nouvelle mission (13 entreprises dans l'enquête)
 - Un accompagnement dédié aux salariés en intercontrat (7 entreprises dans l'enquête), via une personne dédiée au sein du service RH, organisant des entretiens réguliers avec la personne et faisant le lien avec le service commercial.
 - La mise en place de « primes » pour les commerciaux afin de placer prioritairement les salariés en intercontrat de longue durée.
 - Le maintien des liens avec l'entreprise, à travers une participation aux réunions d'équipe et une présence accrue dans les locaux afin d'être identifié par les forces commerciales.



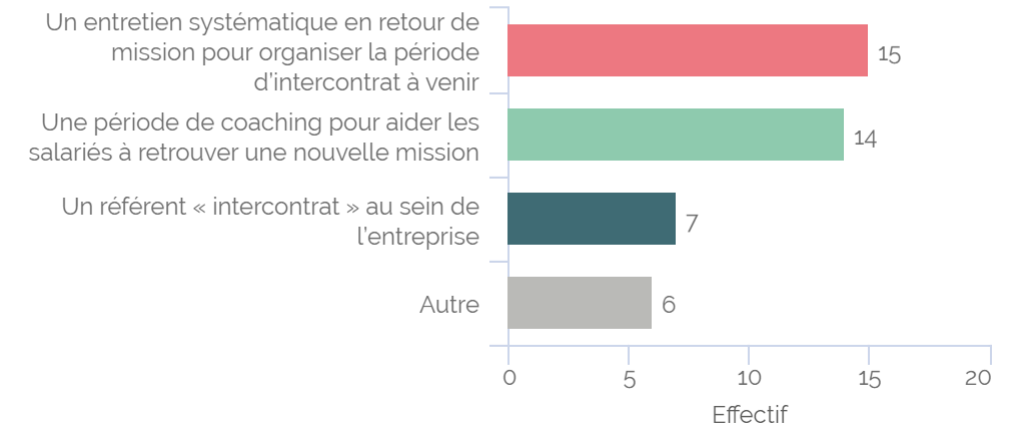
« On a une référente « intermission » qui reçoit individuellement chaque salarié dans cette situation et a pour rôle de faire la promotion de ces profils auprès de la force commerciale pour qu'ils soient visibles ». *Un IRP*



L'entreprise a-t-elle mis en place un système d'accompagnement spécifique des salariés concernés ?

Réponses effectives : 30

Taux de réponse : 48%



CONSTAT N°3 : DES USAGES VARIÉS PERMETTANT DE GARANTIR LE BON DÉROULEMENT DE CES PÉRIODES

- Bien qu'une majorité des répondants à l'enquête indiquent qu'il n'est pas nécessaire d'encadrer l'intercontrat, les entretiens menés auprès des entreprises et des IRP permettent d'identifier des besoins et attentes :
 - Des besoins financiers ou de subventionnement des périodes d'intercontrat, notamment afin de développer les possibilités de formation afin de renforcer l'employabilité des salariés. Plus de la moitié des répondants à l'enquête indiquent que les périodes d'intercontrat constituent une perte financière « assez importante ».
 - Sur la formation, certains souhaiteraient un système de « mise à disposition » de personnel en intercontrat au niveau de la branche pour réaliser des missions ou des actions de formation.
 - Un besoin d'encadrement juridique pour préciser les obligations des employeurs durant ces périodes et éviter des dérives.
 - Un guide des bonnes pratiques à mettre en œuvre durant ces périodes afin d'éviter qu'elles soient trop longues
 - Un besoin spécifique sur l'accompagnement des personnes élues en intercontrat
- Les entreprises ne souhaitent en revanche pas que soient établies au niveau de la branche des règles trop contraignantes ou identiques pour l'ensemble des entreprises n'ayant pas les mêmes problématiques autour de l'intercontrat.



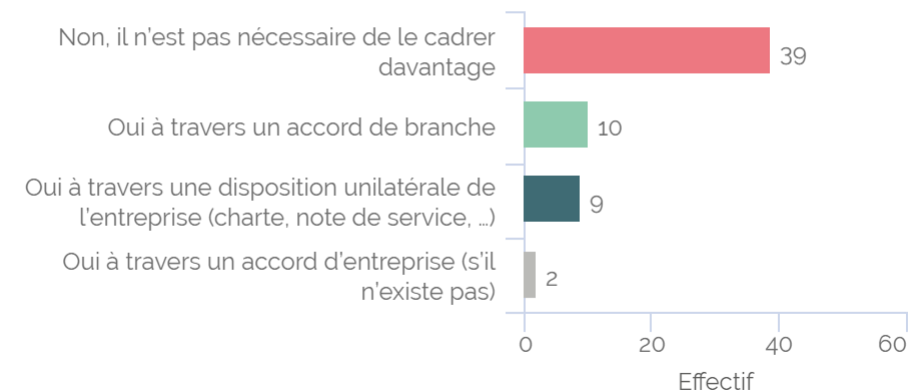
« Dans les textes, il n'y a pas d'obligation aux entreprises sur ces périodes. Il faudrait un encadrement pour que les entreprises rendent des comptes et évitent de s'immiscer dans les failles du système ». *Un IRP*



Souhaiteriez-vous que ce mode de travail soit davantage encadré ?

Réponses effectives : 60

Taux de réponse : 97%



LES PISTES D'ACTION PROPOSÉES

3 thématiques de travail sont identifiées par l'ADESATT et la branche

Favoriser la remontée et le partage des bonnes pratiques

- **Objectif** : Élaborer un outil à destination des entreprises reprenant un ensemble d'informations clés sur ce qu'est l'intercontrat, des conseils et bonnes pratiques en matière de suivi, accompagnement, prévention, etc.
- **Cible** : Entreprises
- **Réalisation et suivi** : Le guide sera élaboré par l'ADESATT et fera l'objet d'un suivi et d'une mise à jour tous les 2/3 ans par un groupe de travail dédié, mis en place par l'ADESATT
- **Modalités envisagées** :
 - Créer un groupe de travail dédié
 - Élaborer un guide pratique à destination des entreprises

Faire des périodes d'intercontrat un levier pour le développement des compétences

- **Objectif** : Favoriser le recours à la formation par les entreprises mais également par les salariés
- **Cible** : Entreprises et salariés
- **Réalisation et suivi** : ADESATT, en lien avec les organisations professionnelles (OP), OPCO Atlas
- **Modalités envisagées** :
 - Sensibiliser les entreprises et salariés au fait que l'intercontrat est propice à la formation
 - Encourager le recours au mécénat de compétences
 - Étudier la possibilité de développer la mise à disposition de personnel pendant l'intercontrat
 - Accompagner le développement de formations distancielles / MOOC

Sensibiliser davantage les entreprises aux RPS liés à l'intercontrat

- **Objectif** : Sensibiliser davantage les entreprises et les salariés aux RPS liés à l'intercontrat
- **Cible** : Entreprises et salariés
- **Réalisation et suivi** : ADESATT, en lien avec les OP
- **Modalités envisagées** :
 - Proposer un outil / un accompagnement dans la réalisation d'un diagnostic « RPS intercontrat » (type autoévaluation)
 - Créer / mobiliser des supports de communication à destination des entreprises et salariés pour parler des RPS
 - Identifier des outils / actions de sensibilisation autour de profils particuliers (élus, personnes en situation de handicap, femmes...)

Contacts :

Leïla MOKEDDEM, Consultante sénior

lmokeddem@itinere-conseil.com

Victor LEXTRAIT, Consultant confirmé

vlextrait@itinere-conseil.com



ADESATT

ASSOCIATION D'ÉTUDE, DE SUIVI DES ACTIVITÉS
ET DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL