

CRÉDOC

CENTRE DE RECHERCHE POUR L'ÉTUDE ET
L'OBSERVATION DES CONDITIONS DE VIE

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

Elodie ALBEROLA, Cathel KORNIG, Isabelle RECOTILLET

04 novembre 2020

Le sujet / notre approche

Sujet

- Comprendre les **motifs et conditions de recours** des petites entreprises des HR
- Du point de vue des dirigeants-employeurs

Ce que l'on sait

- Secteur fortement utilisateur (DARES, 2018)
- Sur l'usage des contrats courts (Unedic, 2018)
 - usage des CC pour faire face aux difficultés de recrutement
 - des politiques RH différenciées au sein d'un même secteur
 - compétitivité coût *versus* qualité
- Des dirigeants peu interrogés (Offerlé, 2009, 2017)
- Travaux sur l'hétérogénéité des petites entreprises (Bentabet, Michun, Trouvé, 1999 ; Kornig, Verdier, 2008)

Postulat

- Le modèle organisationnel et productif sous-tend et éclaire les usages des contrats courts
- La stratégie globale de l'entreprise est un bon prédicteur du recours au contrats courts

Nos hypothèses de travail / Méthodologie

4 hypothèses

- **compétitivité-coût / qualité et capital humain**
- **le modèle organisationnel prime sur les spécificités sectorielles**
- **des modes de GRH des petites entreprises différent des grandes**
- **Le modèle organisationnel fortement dépendant du profil du dirigeant**

Méthodologie

- **Un seul secteur**
- **Comprendre la norme par l'alternative**

**Une approche
compréhensive
des arbitrages
et de
l'accompagnement
à la décision**

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



TERRAIN ENTREPRISES

25 établissements

Hôtellerie (10)

Traiteur (2)

Restauration traditionnelle (13)

Entretiens retranscrits
intégralement



La typologie de Bentabet, Trouvé, Michun 1999

Combinaison de facteurs déterminant ces pratiques de gestion :

- le statut et la place des TPE dans les chaînes de valeur
- l'ancrage territorial des entreprises
- le degré de structuration des professions présentes
- la trajectoire et le profil socioprofessionnel du dirigeant
- le comportement stratégique du dirigeant

	Indépendante traditionnelle	Entrepreneuriale	Managériale
Statut	indépendante	société	société intégration verticale (chaîne, groupe)
ancrage territorial	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
Pratiques de management			
.accès à la direction	succession, reprise	transmission ("entreprenant"), fondation ("entrepreneur")	intégration établissement existant recrutement
. parcours du dirigeant	continuité, tradition	rupture, innovation	modernisation, formation (recrutement marché externe)
Comportement stratégique			
. 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	-développer le "petit plus" - réduction des coûts -diversification concentrique	-différenciation -innovations:produit, organisation,infrastructure -spécialisation -diversification -savoir-faire spécifiques	-standardisation - compétitivité-coût -identification de nouveaux segments
. Coeur du métier et appuis à la décision	la production gestion externalisée confiée à un cabinet d'expertise comptable	l'innovation gestion par le dirigeant	le commercial contrôle de gestion formalisé
Gestion RH			
. 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'oeuvre -division sociale du travail -polyvalence -relation de confiance, comme en famille	-professionnalisation des personnes maîtrisant les activités stratégiques -dualisation de la main d'oeuvre -rapport salarial en voie de formalisation	-division technique et sociale du travail -polycompétence -gestion formalisée
. formation professionnelle	sur le tas	mixte	formelle et externalisée

- Recours aux contrats courts +

Configurations de TP Activité - type d'orientation stratégique /// E	Indépendante traditionnelle (8)	Entrepreneuriale (7)	Managériale (10)
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 n°17 Restaurant n°18 Restaurant n°20 Restaurant n°23	Restaurant-traiteur n°1 Restaurant-traiteur n°4 Restaurant n°9 Restaurant n°16 Restaurant n°21 Restaurant n°26	Restaurant n°2 Restaurant n°7 Restaurant n°13 Restaurant n°22

Notre typologie en 7 types d'entreprises

Référentiel : Bentabet, Michun, Trouvé (1999) / Abonneau (2019)

Les indépendantes traditionnelles

Artisanales

- Convention domestique
- « Gens du métier »
- Gestion collégiale
- Stratégie de fidélisation des équipes
- Qualité et conditions de travail
- Intérêt contrats longs

Opportunistes

- Convention domestique
- Dirigeants non issus du secteur
- Opportunité
- Faible positionnement stratégique
- Déterminisme socio-économique
- Capital humain faible
- Contrats courts palliatifs à la fragilité de l'établissement

Les entrepreneuriales

Entrepreneuriales

- Convention marchande
- Dirigeants diplômés hors du secteur
- Création / innovation / développement
- Fort positionnement stratégique
- Capital humain fort, valeur
- Intérêt contrats longs

Pragmatiques

- Convention marchande
- Dirigeants diplômés école hôtelière ou sup dans le secteur
- Création / innovation
- Fort positionnement stratégique (qualité)
- Capital humain fort, valeur
- Recours à la flexibilité opportuniste
- Mais non structurante

Optimisatrices

- Convention industrielle
- Dirigeants avec formation management et exp. du secteur
- Création / innovation
- Fort positionnement stratégique (qualité)
- Capital humain fort, mais mixte
- Recours à la flexibilité optimisée
- De manière structurante

Les managériales

Alignées

- Convention industrielle
- Dirigeants gestionnaires, exp internationale
- Développement éco en majeur
- Fort positionnement stratégique (alignée, différenciation)
- Capital humain fort, stratégique
- Recours à la flexibilité en tendancielle
- Balance cout/qualité

Managériales

- Convention industrielle
- Dirigeants gestionnaires, parcours varié
- Développement éco en majeur
- Fort positionnement stratégique (planifiée, marché)
- Capital humain en mineur, interchangeable
- Recours à la flexibilité en majeur



Des recours diversifiés aux contrats courts selon la typologie en 7 postes

- Les indépendantes **artisanales** : les équipes au cœur de la stratégie, fidélisation
- Les indépendantes **opportunistes** : le capital humain n'est pas stratégique, optimisation

- Les entrepreneuriales « **pures** » : intérêt des contrats longs
- Les entrepreneuriales **pragmatiques** : des contrats courts comme adjuvant au cœur productif
- Les entrepreneuriales **optimisatrices** : usage de la flexibilité et des contrats courts ++

- Les managériales **alignées** : alignement de la stratégie RH à la stratégie générale
- Les managériales « **pures** » : compétitivité coût ++, consommatrices de contrats courts

Le recours aux contrats courts est très hétérogène dans les petits établissements

Dirigeant de l'établissement:

- * Parcours de formation (HR vs gestion/commerce)
- Parcours professionnel (HR, gestion/commerce, international)



Stratégie économique

- * Modèles productifs diversifiés (domestique, marchand, industriel)
- * Recherche de contrôle des coûts yc du travail, variable
- * Contrôle de gestion plus ou moins développé



Stratégie RH

- * Plus ou moins formalisée
- * Plus ou moins accompagnée
- * Un besoin de contrats longs vs un besoin de flexibilité pour répondre aux objectifs
- * Un recours aux contrats courts faible chez les indépendants traditionnels jusque structuré chez les managériales pures

Comment font-elles autrement ?

Autres types de flexibilité interne
(différents selon le type d'entreprise)

Polyvalence (indépendante)

Modularisation du temps de travail
(optimisatrice et managériale)

Anticipation et planification
(managériales)

Diversification des postes de travail
(optimisatrices)

CDD comme période d'essai

Court – Moins court – long / CDI



Avec la crise sanitaire actuelle

Hypothèse sur la situation actuelle :

Une augmentation massive des CC vu le contexte d'incertitude

MAIS

Des établissements qui vont faire face différemment aux aléas