

# 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
<b>TOTAL</b>		<b>11-14</b>	<b>20</b>



## TERRAIN ENTREPRISES

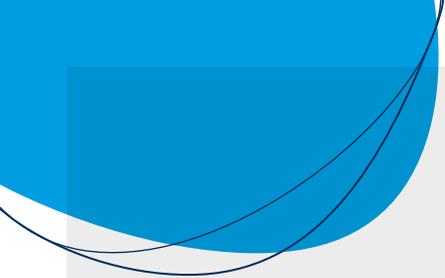
**25 établissements**

**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
<b>Statut</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>Pratiques de management</b>			
<b>.accès à la direction</b>	succession, reprise	transmission ("entreprenant"), fondation ("entrepreneur")	intégration établissement existant recrutement
<b>. parcours du dirigeant</b>	continuité, tradition	rupture, innovation	modernisation, formation (recrutement marché externe)
<b>Comportement stratégique</b>			
<b>. mode de formation de la stratégie</b>	émergente ou imposée	idéologique ou entrepreneuriale	planifiée
<b>. type de stratégie</b>	centrée sur l'activité	centrée sur le produit/service ou le client	centrée sur le marché
<b>. orientations stratégiques majeures</b>	-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
<b>. Coeur du métier et appuis à la décision</b>	la production gestion externalisée confiée à un cabinet d'expertise comptable	l'innovation gestion par le dirigeant	le commercial contrôle de gestion formalisé
<b>Gestion RH</b>			
<b>. critères de recrutement</b>	-faible prise en compte du diplôme -recherche de compétences comportementales	-compétences techniques -expérience	-niveau minimal de formation
<b>. mode d'intégration</b>	-jugement spontané, intuition -intégration immédiate	-confrontation avec le terrain -jugement après essai	-procédures de recrutement -intégration
<b>. objectif des recrutements</b>	-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
<b>. approche RH</b>	-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
<b>. formation professionnelle</b>	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**