

# Etude sur les situations d'intercontrat dans la branche **BETIC**

Année 2022

WWW.ADESATT.COM

# Table des matières

---

<b>Introduction.....</b>	<b>2</b>
I. Contexte et objectifs de l'étude .....	2
II. Démarche méthodologique .....	3
III. Moyens déployés.....	4
<b>Éléments de définition de l'intercontrat.....</b>	<b>8</b>
I. Une définition de l'intercontrat partagée malgré l'absence de cadre général .....	8
II. L'intercontrat, une notion peu présente dans la jurisprudence .....	12
<b>L'intercontrat dans les entreprises .....</b>	<b>14</b>
I. Une situation faisant partie intégrante des entreprises .....	14
II. Un suivi de l'intercontrat par plusieurs indicateurs .....	19
III. Une durée variable des périodes d'intercontrats.....	21
IV. Une conflictualité limitée autour de l'intercontrat.....	23
<b>Usages des périodes d'intercontrat.....</b>	<b>26</b>
I. Des actions et outils déployés durant ces périodes .....	26
II. Des bonnes pratiques déployées dans les entreprises.....	28
<b>Pistes d'actions .....</b>	<b>32</b>

# Introduction

---

## I. Contexte et objectifs de l'étude

### A. Contexte

L'ADESATT a souhaité réaliser une étude exploratoire sur le phénomène de l'intercontrat, partant du constat que les problématiques entourant les situations des salariés « en intercontrat » ou « en attente de mission » sont peu connues des partenaires sociaux de la branche BETIC « *Bureaux d'études techniques, cabinets d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseils* » notamment, car il n'existe aujourd'hui aucune définition juridique de la notion d'intercontrat.

La branche a donc souhaité mieux connaître les problématiques rencontrées par les entreprises et les salariés autour de ces situations afin de proposer des solutions adaptées (en matière d'employabilité, de conditions de travail, de formation...) dans un contexte de tension sur l'emploi.

L'enjeu de l'étude est d'effectuer un constat des pratiques des entreprises en matière de gestion des ressources humaines durant les périodes d'intercontrat, afin d'appréhender plus précisément le phénomène et d'identifier des bonnes pratiques.

2

### B. Plusieurs objectifs définis avec le comité de pilotage

Un comité de pilotage ad hoc a été mis en place pour la présente étude, regroupant des représentants des organisations de salariés et patronales, membres de l'ADESATT :

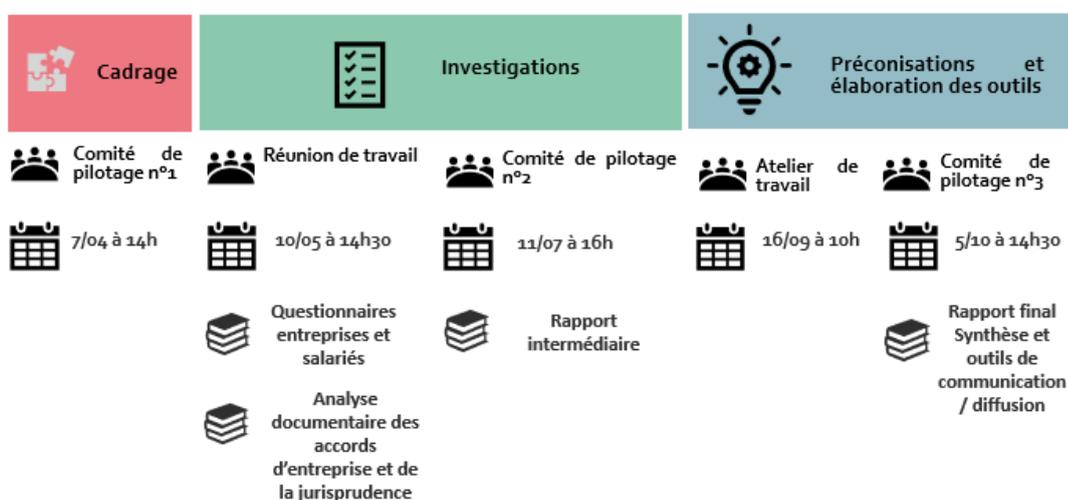
Ce comité de pilotage a défini plusieurs objectifs à l'étude :

- **Apporter une meilleure connaissance de l'intercontrat dans la branche** : de quoi s'agit-il ? Quels sont les atouts et enjeux ? Quelles sont les modalités de mise en œuvre selon les secteurs ou la taille d'entreprise ? Quels sont les facteurs différenciants ? Quelles sont les durées constatées ?
- **Analyser plus précisément le cadre de mise en œuvre d'intervention de l'intercontrat et de dispositifs similaires** : jurisprudence en vigueur ; accords d'entreprise ; définition et cadre de déploiement des dispositifs similaires ...
- **Analyser plus précisément les enjeux et difficultés pour l'entreprise** sur différents aspects (RH, organisationnel, financier ...), pour les salariés et les IRP.
- **Identifier des bonnes pratiques et leviers mobilisables.**

## II. Démarche méthodologique

L'étude restituée dans ce rapport a été réalisée entre avril et septembre 2022. Elle s'appuie notamment sur une enquête à destination des entreprises et des salariés de la branche ainsi que sur des entretiens qualitatifs réalisés auprès de responsables RH d'entreprises et de représentants du personnel. En complément, une analyse documentaire comprenant une étude des accords d'entreprise ainsi qu'une analyse de la jurisprudence ont été conduites. Enfin, des préconisations ont été élaborées avec le comité de pilotage sur la base du matériau collecté.

### Schéma synthétique de la démarche



### III. Moyens déployés

#### Analyse documentaire préalable

L'analyse documentaire a deux objectifs principaux :

- Apporter des éléments cadrant autour de la notion d'intercontrat (quelle définition ? Quels enjeux ? Quel cadre légal / conventionnel / jurisprudentiel en vigueur ?)
- Repérer des dispositifs similaires utilisés dans d'autres branches afin de préfigurer le benchmark.

Plusieurs types de documents ont été analysés dans le cadre de cette étude :

- **Analyse des accords d'entreprises** : Au total, 131 accords d'entreprise mentionnant la notion d'intercontrat ou d'intermission ont été identifiés et analysés.

Thèmes des accords	Nombre d'accords
Temps de travail / congés	70
Égalité professionnelle ; diversité ; handicap	10
Rémunération / Primes	8
Qualité de vie au travail / conditions de travail	13
GPEC/Formation	3
Télétravail	27
Total	131

4

- **Analyse de la jurisprudence** : 1 texte de jurisprudence administrative, 21 arrêts relevant de la jurisprudence judiciaire, 3 affaires relevant de la chambre criminelle mentionnent l'intercontrat.
- **Une recherche dans la littérature générale (articles, rapports ...)** n'ayant pas apporté d'éléments concluants.

#### Enquête en ligne

Une enquête par questionnaire, administrée en ligne, a été co-élaborée avec le comité de pilotage.

Cette enquête s'adressait aux entreprises de la branche BETIC ainsi qu'aux salariés de ces entreprises. Elle a été diffusée largement aux entreprises de la branche au printemps 2022 via le logiciel SPHINX, sur la base d'un listing et grâce aux relais des membres du comité de pilotage.

L'enquête à destination des entreprises visait à :

- ✓ Décrire les situations d'intercontrat dans les entreprises (en moyenne, les durées, le nombre de salariés concernés ...)
- ✓ Identifier les pratiques des entreprises pour anticiper et gérer ces situations (gestion RH, formation, mobilisation des congés, projets internes ...)

- ✓ Comprendre les enjeux en termes de :
  - ✓ Gestion des ressources, activité/modèle économique
  - ✓ Mobilité des salariés
  - ✓ Intégration et maintien dans l'entreprise
  - ✓ Développement des compétences des salariés
  - ✓ Risques psychosociaux
  - ✓ ...
- ✓ Identifier les besoins d'accompagnement

**L'enquête à destination des salariés visait à :**

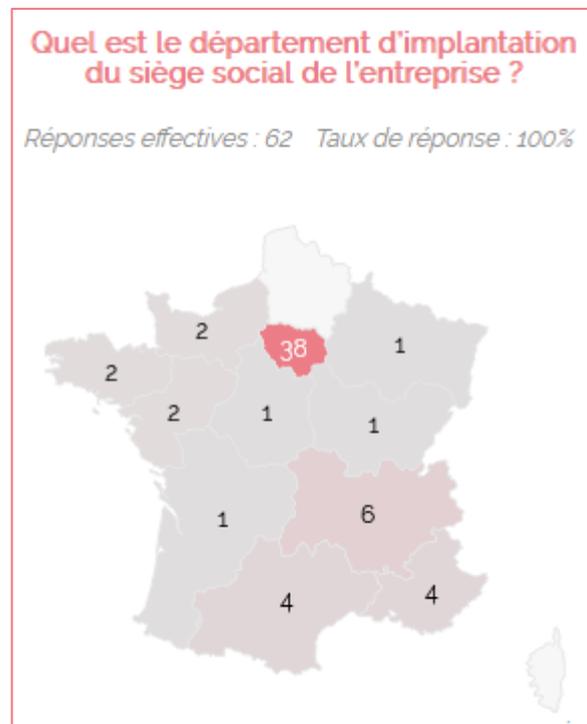
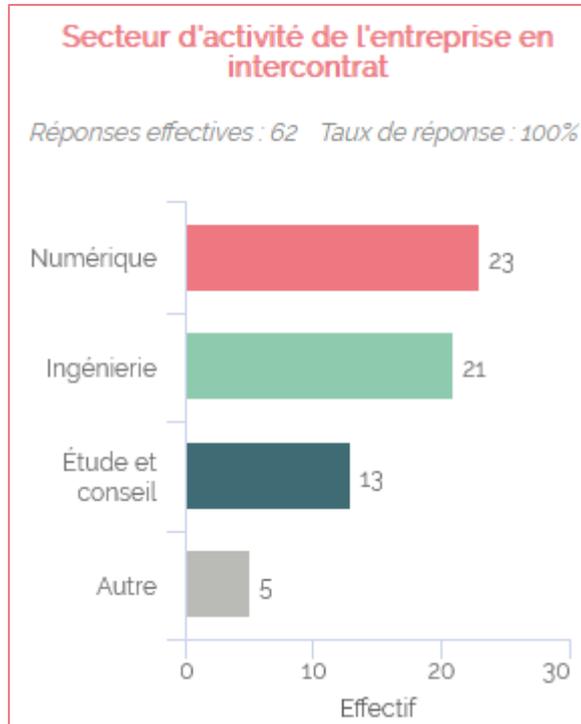
- ✓ Identifier le nombre de situations d'intercontrat connues en moyenne
- ✓ Leurs durées moyennes (quelques jours, semaines ...)
- ✓ Les actions proposées par l'entreprise pendant ces périodes : accès à la formation ? Mobilisation des congés ? Projets internes ?
- ✓ Les missions proposées par l'entreprise : adéquation de la mission et des compétences ; mobilité demandée ? ; intérêt perçu de la mission ; ...
- ✓ Les difficultés rencontrées par le salarié
  - ✓ Visibilité sur la suite des missions
  - ✓ Mobilité
  - ✓ Valorisation / développement des compétences
  - ✓ Intégration et maintien dans l'entreprise
  - ✓ Risques psychosociaux

**5**

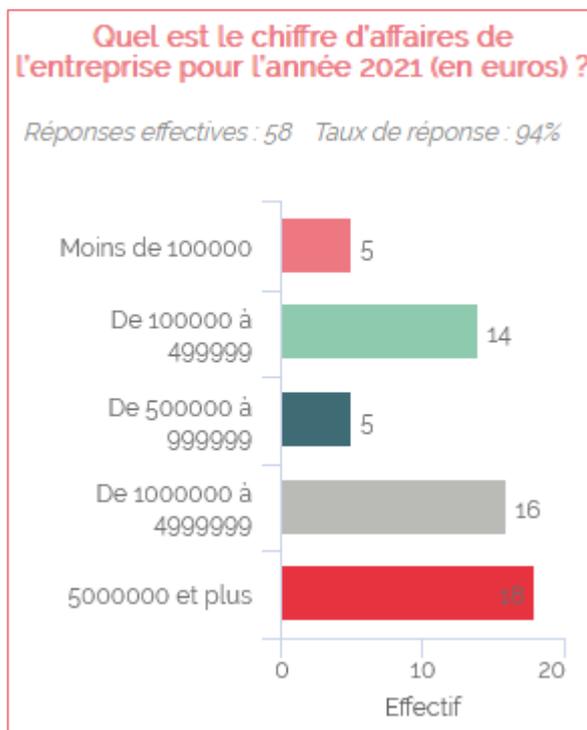
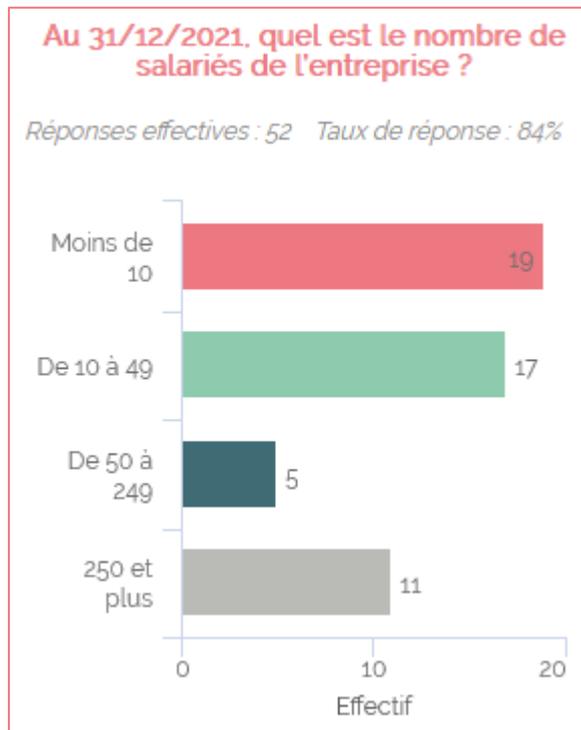
**Au total :**

- 690 entreprises ont répondu à l'enquête « entreprises », dont 62 ayant recours à des périodes d'intercontrat.
- 68 salariés ont répondu à l'enquête « salariés », dont 32 ont été concernés par l'intercontrat ces dernières années.

### Typologie des entreprises ayant répondu à l'enquête



6



Les entreprises concernées par l'intercontrat ayant répondu à l'enquête sont réparties dans différents secteurs d'activité : 23 sont du secteur du numérique, 21 de l'ingénierie et 13 de l'étude et conseil. Aucune entreprise de l'évènementiel n'est concernée par l'intercontrat parmi les répondants. Leur siège social est situé en Île-de-France pour 38 des entreprises répondantes ayant recours à l'intercontrat (sur 62).

Il s'agit majoritairement de petites et moyennes entreprises : 19 entreprises ont moins de 10 salariés, et 17 ont entre 10 et 49 salariés. 34 de ces entreprises ont un chiffre d'affaires supérieur à 1 million d'euros dont 18 supérieurs à 5 millions.

### Entretiens auprès des entreprises

Des entretiens qualitatifs ont été réalisés auprès des entreprises de la branche. Les critères d'échantillonnage ont été décidés avec le comité de pilotage lors de la phase de cadrage. Les entretiens ont été réalisés auprès de représentants de la direction et des RH et de représentants du personnel. Ces entretiens avaient un double objectif :

- ✓ Permettre une meilleure compréhension des problématiques rencontrées au quotidien, des leviers activés pour y faire face et des difficultés persistantes malgré les actions mises en place.
- ✓ Apporter des exemples concrets et détaillés (bonnes pratiques), ainsi que des verbatims (propos plus illustratifs).

Au total, 27 entretiens auprès d'entreprises ont été réalisés. Profil des interlocuteurs :

**7**

- 14 IRP,
- 13 avec des membres de la direction ou des RH,

Profil des entreprises :

- 3 entreprises de moins de 50 salariés,
- 4 entreprises entre 50 et 1000 salariés,
- 13 entreprises entre 1000 et 10 000 salariés,
- 7 entreprises de + de 10 000 salariés, principalement dans l'ingénierie et le numérique

# Éléments de définition de l'intercontrat

## I. Une définition de l'intercontrat partagée malgré l'absence de cadre général

### A. Une notion peu définie dans les accords d'entreprises existants

Il existe assez peu d'éléments de définition de l'intercontrat dans les accords d'entreprises existants.

Une cinquantaine d'accords ont été signés pendant la crise sanitaire et portaient sur l'aménagement du temps de travail ou la prise de congés pendant la période. Le terme « intercontrat » est le plus souvent utilisé sans dispositions spécifiques pour rappeler que les salariés en intercontrat sont concernés de la même manière que les autres par les accords.

**Seulement une dizaine d'accords** analysés parmi les 131 contenaient une définition de l'intercontrat.

**Cette définition est souvent partagée et similaire, malgré le fait qu'il n'existe aucun cadre commun.** On y retrouve :

- 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 ; ...

8

#### Quelques éléments de définition issus de l'analyse des accords d'entreprise

“ *L'intercontrat est la **période pendant laquelle un salarié est dans l'attente d'une nouvelle mission fournie par son employeur en fonction de la demande de la clientèle de l'entreprise.** L'intercontrat est une situation de fait, qui ne peut perdurer. Pendant cette période, le salarié est affecté temporairement sur des projets internes à l'entreprise.* ”

*Pour pallier l'absence temporaire de mission, l'employeur peut imposer au salarié à prendre des jours de RTT, pour la quote-part dont il dispose unilatéralement.* ”

**Accord d'entreprise relatif à l'aménagement du temps de travail signé par PROXIAD le 18 mars 2021.**

“ *L'intercontrat est la période pendant laquelle le salarié n'est pas facturé totalement ou partiellement à un client soit parce que le salarié n'a pas de mission soit parce que la mission s'effectue à temps partiel.* ”

**Accord relatif à la durée et l'aménagement du temps de travail de NEOS SOFTWARE DEVELOPPEMENT INTEGRATION, 12 mars 2021.**

“ *L'intermission est la période pendant laquelle un salarié est dans l'attente d'une nouvelle mission fournie par son employeur en fonction de la demande de la clientèle de l'entreprise.*

*L'intermission est une période de courte durée pendant laquelle le salarié n'est pas affecté à un projet et se trouve dans l'attente d'une nouvelle mission. Le guide intermission sera remis au salarié pour lui donner les clés pour vivre au mieux cette période et l'optimiser.*

” **Accord sur la Gestion des Emplois, des Parcours Professionnels et la Mixité des Métiers au sein de l'UES CAPGEMINI signé le 28 septembre 2021.**

**B. Des accords d'entreprises centrés sur des questions de fonctionnement**

Peu d'accords encadrent clairement le fonctionnement de l'intercontrat, le rôle d'entreprise et les « droits et devoirs » du salarié. Les accords identifiés portent sur le temps de travail, la prise de congés ou de RTT, la GPEC, ou l'égalité femmes hommes.

**Illustration par l'accord EAI Ingénierie relatif au temps de travail**

Le document :

- rappelle que le salarié en intercontrat est dans un temps de travail effectif ;
- impose une présence au siège, sauf dérogation et précise les règles applicables pour le salarié au domicile, en cas de convocation.

“ *L'intercontrat est une période où le salarié n'a plus de missions affectées sans visibilité. Il effectue ses heures de travail au siège et son temps passé est pointé sur les affaires qui lui seront affectées. Il s'agit d'un temps de travail effectif puisque :*

- *le salarié est à la disposition de l'employeur,*
- *Il doit se conformer aux directives de l'employeur,*

*il ne peut vaquer librement à ses occupations*

*Il est convenu, entre les parties, à titre dérogatoire, de dispenser le collaborateur de présence dans les locaux d'EAI Ingénierie. Cette dispense de présence est encadrée.*

*Le collaborateur :*

- *Doit être joignable pendant les heures de travail à un numéro défini en commun ou répondre à un appel/message dans les 30 minutes qui suivent*
- *Doit pouvoir se présenter au siège sous un délai de 2h + le temps de trajet*
- *Doit se présenter au siège lorsqu'il est convoqué*

*Tout manquement donnera lieu à une sanction.*

” **Accord d'entreprise sur le temps de travail, EAI INGENIERIE, signé le 6 septembre 2021**

Autre exemple, l'accord de PROXIAD encadre la pose de RTT par l'employeur dans le cadre de l'intercontrat, dans la limite de 1 jour de RTT par semaine d'intercontrat. En contrepartie, le salarié reçoit un jour de congé qu'il doit également consommer, la même semaine.

#### Accord de PROXIAD

Article 4.2. Modalité d'imposition des jours de RTT Employeur dans le cadre de l'intercontrat.

« Pour pallier l'absence temporaire de mission, l'employeur peut imposer au salarié à prendre des jours de RTT, pour la quote-part dont il dispose unilatéralement.

Aussi, dans le cas de période d'intercontrat au-delà d'une semaine, l'employeur pourra imposer, à ses salariés, 1 jour de RTT « employeur » par semaine d'intercontrat. En contrepartie de cette disposition, Proxiad offrira un jour de congé au salarié qu'il devra consommer dans la même semaine que la journée de RTT imposée. »

Accord d'entreprise relatif à l'aménagement du temps de travail signé par PROXIAD le 18 mars 2021

Du côté de Neos Software, c'est plutôt sur les heures supplémentaires que l'accord d'entreprise mentionne l'intercontrat. Il impose ainsi la prise de repos compensateur aux salariés en intercontrat, à la place d'une majoration de 25% de ces heures supplémentaires, pour pallier les fluctuations d'activité.

10

#### Accord de Neos Software

« [...] Ces heures supplémentaires validées à l'issue de la période de référence sont payées avec une majoration de 25% conformément à la loi ou donnent lieu à un repos compensateur majoré si le salarié est en intercontrat.

Si le salarié n'est pas en intercontrat, ce dernier pourra opter pour l'une ou l'autre solution dans le cadre fixé ci-après. Si le salarié est en intercontrat, il devra opter obligatoirement pour la prise de repos compensateur.

Ce système est utilisé pour adapter les horaires de travail aux fluctuations d'activité de l'entreprise (sous la forme de journée entière, demi-journée, semaines de congé). »

Accord relatif à la durée et l'aménagement du temps de travail de NEOS SOFTWARE DEVELOPPEMENT INTEGRATION, 12 mars 2021

En matière de GPEC, l'accord de Haute Technologie et Intelligence, signé le 2 juillet 2021, prévoit un entretien obligatoire pour les salariés dits « fragilisés », au sein desquels il intègre les salariés en intercontrat.

Sur la même thématique, l'accord de Capgemini relative à la gestion prévisionnelle des parcours professionnels, prévoit les modalités d'entretien et de suivi des salariés en intercontrat (qualifié d'intermission), en prévoyant notamment deux suivis : pendant la période avec vérification de l'employabilité à long terme & à la fin du projet ou de la mission par le Responsable Intermission pour optimiser la période.

### Quelques exemples de notion d'intercontrat présente dans des accords d'entreprise

« Chaque personne occupant un emploi « fragilisé » (en intercontrat ou en mission) sera reçue en entretien individuel, selon un ordre de priorité (cf. 5.5.3.). Les personnes actuellement en intercontrat seront reçues en priorité. »

Accord GPEC de **HAUTE TECHNOLOGIE ET INTELLIGENCE**, signé le 2 juillet 2021,

« Avant l'échéance de fin de mission ou de projet, le Responsable Intermission cherche à anticiper une nouvelle affectation pour le salarié, ou organise une activité d'attente de mission afin d'optimiser cette période.

Si aucune mission n'est envisagée, un entretien est organisé entre le Responsable Intermission et le salarié, dès le début de l'intermission. Cet entretien a pour objectif de définir un programme d'activités ainsi que les modalités de l'intermission (formation, présence sur site ou à domicile, horaire, activités, animation des périodes d'intermission, présentation des opportunités, optimisation de la prise des RTT employeur...). Le Responsable Intermission assure un suivi régulier, afin de maintenir le lien avec le salarié et lui donner de la visibilité sur les opportunités, afin de garantir son employabilité à long terme.

Accord sur la Gestion des Emplois, des Parcours Professionnels et la Mixité des Métiers au sein de l'**UES CAPGEMINI** signé le 28 septembre 2021

En matière de prise en compte de l'égalité femmes hommes, également, un accord aborde la prise en compte des contraintes familiales pour les salariés en mission. Si l'intercontrat n'est pas explicitement cité dans les missions, il est évoqué le fait que l'entreprise favorisera la prise en compte de ces contraintes, sauf, en cas de raréfaction de missions

11

### Exemple d'accord incluant la notion d'égalité femmes hommes.

« L'entreprise prendra en compte les situations présentant des contraintes familiales fortes, à savoir :

- Familles monoparentales ;
- Enfant ou conjoint handicapé, ou atteint d'une maladie grave ;
- Délai de 8 mois (4 mois avant et 4 mois après) entourant la naissance d'un enfant.

Dans les cas précités, elle favorisera une mission compatible avec ces contraintes, c'est-à-dire ne comprenant pas : astreintes, travail de nuit, travail le week-end, à plus de 100 km aller ou plus de 1h30 de déplacement, hormis un contexte commercial particulier tel qu'une raréfaction de missions (taux d'intercontrat de l'entreprise supérieur à 7%).

Accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, **ALTEN**, signé le 17 décembre 2020

## II. L'intercontrat, une notion peu présente dans la jurisprudence

### A. Une absence de définition jurisprudentielle de la notion d'intercontrat.

Sur Légifrance, 21 arrêts relevant de la jurisprudence judiciaire sont présents, dont 18 de la chambre sociale, 3 de la chambre criminelle. **Un seul arrêt fait référence à l'existence d'un livret intercontrat.** Trois arrêts parlent des conditions au siège (salle dédiée ; développement des compétences. Plusieurs arrêts font référence à une obligation de présence sur site, sauf dérogation (sur demande du salarié par exemple).

Parmi les arrêts de la chambre sociale, **aucun arrêt ne définit ce qu'est un salarié en intercontrat.** Les arguments utilisés dans l'exposé des moyens des arrêts analysés s'appuient rarement sur la notion d'intercontrat, mais plutôt sur des notions de droit général.

Dans la jurisprudence, les arrêts liés à l'objet intercontrat, sont, le plus souvent, liés à des faits de discrimination ou à des licenciements jugés infondés par les salariés.

Les décisions, y compris pour des salariés en intercontrat, se réfèrent rarement à un cadre lié à l'intercontrat, du fait de l'absence de cadre légal ou conventionnel de celui-ci. Les décisions s'appuient donc sur un cadre général légal, en faisant référence par exemple à l'assiduité du salarié, à la définition légale d'une « *modification du contrat de travail* » ou encore à l'identification ou non d'un harcèlement moral avéré.

12

### B. Un cadre formel limité laissant la possibilité à des dérives ?

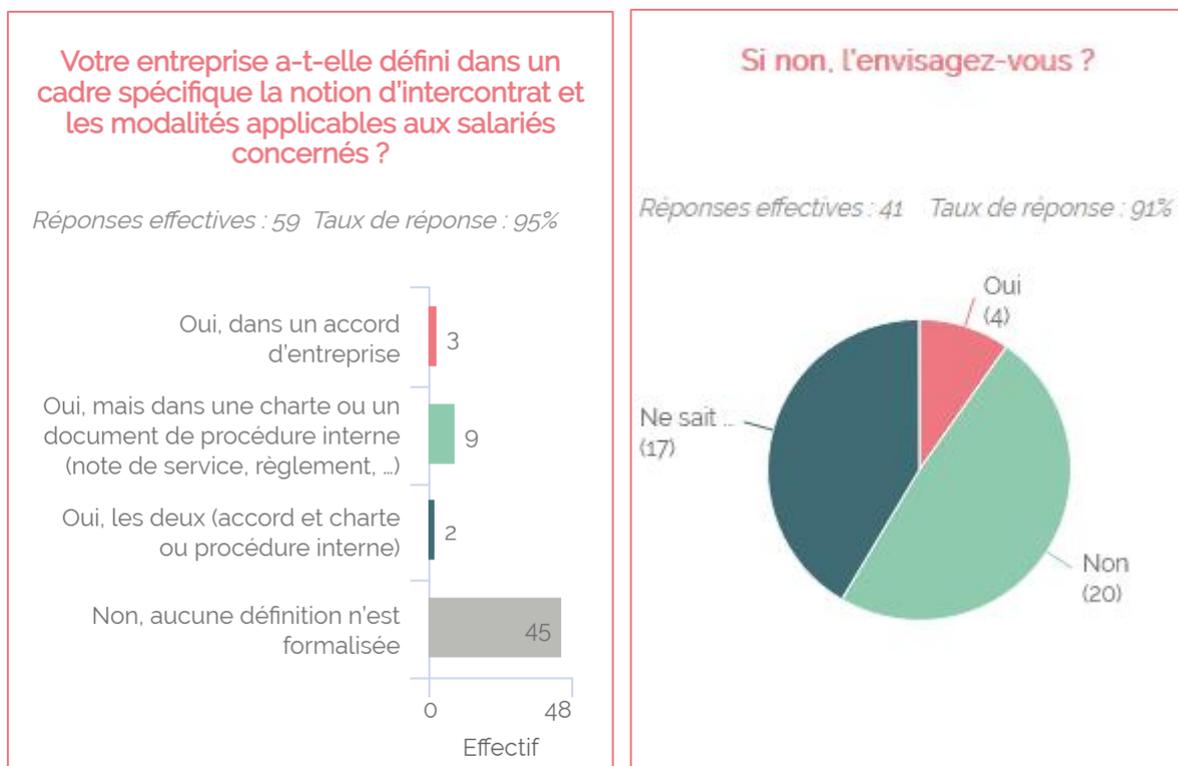
Cette absence d'encadrement juridique de l'intercontrat laisse une grande liberté aux entreprises quant aux pratiques relatives à l'intercontrat.

Le sujet de l'intercontrat ne fait pas toujours l'objet d'un document-cadre au sein des entreprises. Parmi les entreprises concernées par l'intercontrat ayant répondu à l'enquête, 8 sur 10 indiquent n'avoir aucun document-cadre sur l'intercontrat. Parmi elles, 1 sur 2 n'envisage pas d'en élaborer.

Lorsque c'est le cas, cela peut prendre différentes formes :

- Une charte sur l'intercontrat (7 cas), précisant le lieu de présence du salarié durant la période et la répartition domicile/lieu de travail, pouvant également définir des droits et devoirs du salarié en intercontrat afin de fixer des garde-fous (exemple : joignabilité / disponibilité / règles sur les congés d'été) et d'éviter des abus éventuels tant côté manager que côté salarié. Elle peut aussi fixer des modalités d'encadrement (entretien manager, entretien RH...).
- Une note de service (2 cas), précisant les règles s'appliquant au salarié en intercontrat (présence dans les locaux, convocation à des réunions)
- Une charte QVT ou « *temps de travail* » (1 cas) faisant mention de l'intercontrat.
- Un accord de GEPMM (1 cas) ne ciblant pas directement l'intercontrat, mais évoquant la situation des salariés « *d'employabilité prioritaire* » et prévoit des accompagnements à la formation et un accompagnement manager et RH.

“ On a mis en place une charte qui définit des droits et devoirs sur l’intercontrat. L’idée c’était d’éduquer les managers à ne pas faire venir les salariés sur place sans raison, mais aussi d’éviter que certains salariés se rendent indisponibles volontairement. Un IRP ”



13

Certains représentants du personnel interrogés identifient plusieurs « dérives » autour des situations d’intercontrat constatées dans les entreprises. Des entreprises incitant à la mobilité interne ou affectant les salariés en intercontrat à des tâches « inutiles » ou à des missions ne correspondant pas aux compétences du salarié afin de provoquer son départ. Les sujets liés à la mobilité des salariés ou à l’absence de mission en lien avec les compétences font d’ailleurs partie des sources de litiges évoquées par les entreprises dans l’enquête. Ces situations peuvent aller jusqu’au « licenciement pour faute grave » en cas de refus du salarié. Des incitations à prendre des congés, voire des congés sans solde, durant les périodes d’intercontrat.

“ L’entreprise profite de l’absence de cadre juridique autour de l’intercontrat pour en tirer profit au détriment des salariés. Un IRP ”

“ A chaque crise, on gère l’intercontrat par des licenciements. On ne peut pas accuser ceux qui sont en mission de faute donc on licencie ou on négocie des ruptures conventionnelles avec les salariés en intercontrat. Un IRP ”

“ Quand les chiffres d’intercontrat augmentent, c’est la chasse aux sorcières. La direction nationale nous tape sur les doigts et il y a une énorme pression sur les managers. Un IRP ”

Pour autant, plus de la moitié des entreprises ayant répondu à l’enquête indiquent que l’intercontrat n’est pas un sujet traité ou suivi par les instances de représentation des salariés.

# L'intercontrat dans les entreprises

## I. Une situation faisant partie intégrante des entreprises

### A. L'intercontrat, un phénomène inhérent à la branche

Les entreprises concernées par l'intercontrat considèrent qu'il s'agit là d'une modalité inhérente au métier ou au secteur d'activité (en particulier pour les consultants, les développeurs, les chefs de projet ou les ingénieurs).

Parmi les points positifs de cette situation : la possibilité de disposer de ressources internes mobilisables immédiatement et de maintenir les compétences au sein de l'entreprise ou encore de « souffler » ou « faire le point » entre deux missions parfois longues. Les répondants salariés à l'enquête évoquent différents avantages à la situation d'intercontrat : la possibilité de changer régulièrement de lieu de travail (9 réponses), le fait d'apprendre beaucoup de choses grâce à des environnements/méthodes/projets différentes (9 réponses) ou la possibilité de souffler (8 réponses).

Différentes conceptions peuvent néanmoins exister du terme intercontrat :

- Certains y préfèrent le terme « intermission » ou « disponibilité » pour insister sur le fait que c'est l'entreprise qui est entre deux contrats et non le salarié (vision IRP).
- D'autres ne font pas de différence entre les salariés au forfait et les salariés en mission chez le client considérant qu'un salarié ne produisant pas est en situation d'intercontrat.

14

“ *L'intercontrat est une période mal vue par les consultants. On y préfère le terme disponibilité, car l'intercontrat n'a aucun sens, notamment pour les nouvelles recrues.* **Référent intercontrat d'une ESN.** ”

“ *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** ”

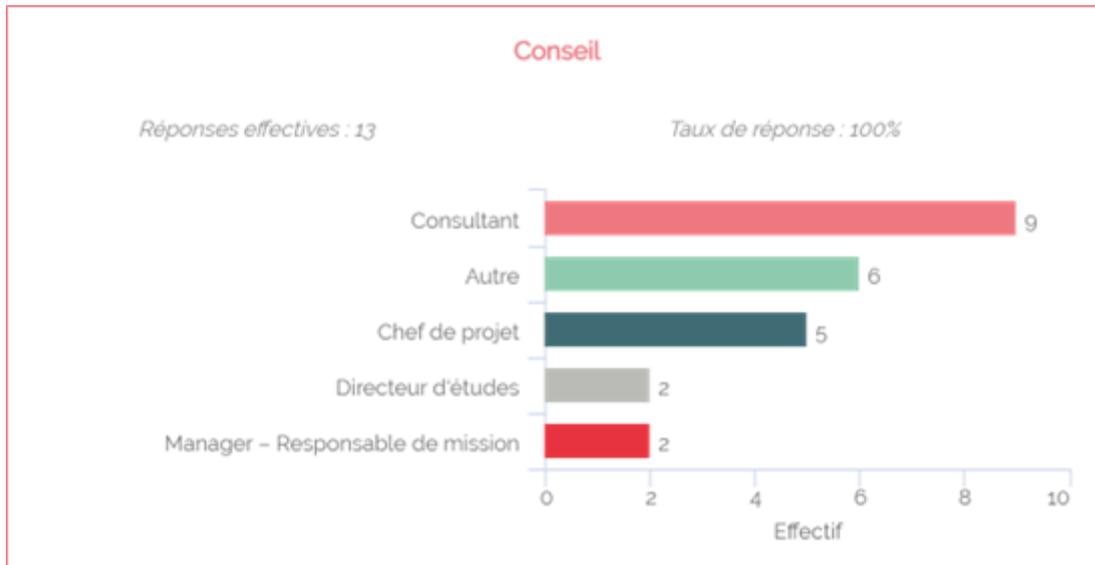
“ *C'est une situation de fait, qui permet une souplesse pour le business model de certaines entreprises. Il faut relativiser l'impact de cette pratique.* **Un représentant d'une fédération professionnelle** ”

### B. Pas de profils de postes concernés par l'intercontrat

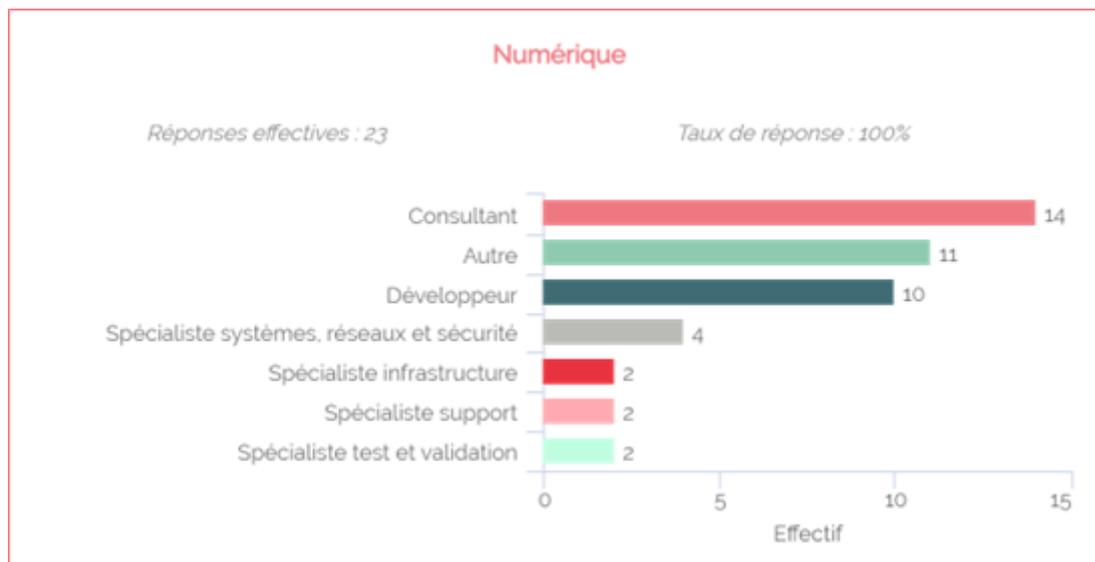
L'enquête permet d'identifier plusieurs profils de postes concernés par l'intercontrat :

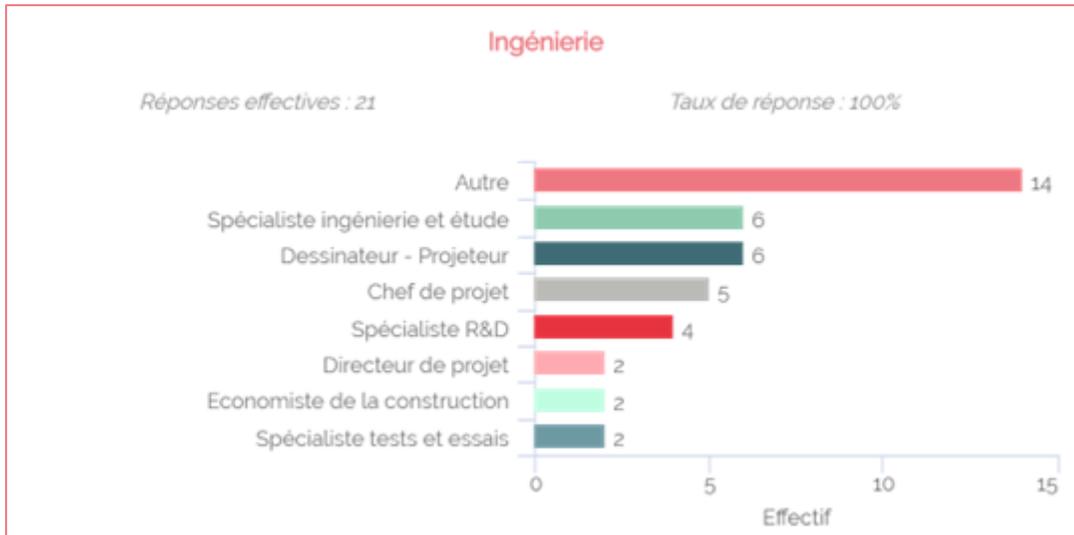
- Dans le conseil, le métier de consultant est le plus cité (9 fois), devant celui de chef de projet (5 fois). Dans la catégorie « autre », une diversité de métiers est citée (coach, enquêteur, chargé de terrain, data analyst ou encore commercial sédentaire).

- Dans l'ingénierie, la diversité de postes concernés par l'intercontrat est importante. Le profil de poste de dessinateur-projeteur est le plus cité (6 fois) devant les spécialistes ingénierie et études (6 fois) et les chefs de projet (5 fois). Parmi les autres une grande diversité de profils cités (formateurs, techniciens, auditeur, analyste d'exploitation, spécialiste robotique, programmiste ou encore modeleur).
- Dans le numérique, les métiers de consultants (cité 14 fois) et développeur (cité 10 fois) sont les plus concernés par l'intercontrat. La catégorie « autre » regroupe une diversité de profils (designer, support technique, coordinateur de projet, data engineer, directeur de projet ou chef de produit).



15





Néanmoins, dans les entretiens réalisés avec les responsables RH et les représentants du personnel, aucun profil type du salarié en intercontrat n'est identifié. En revanche, plusieurs circonstances peuvent expliquer un intercontrat de longue durée :

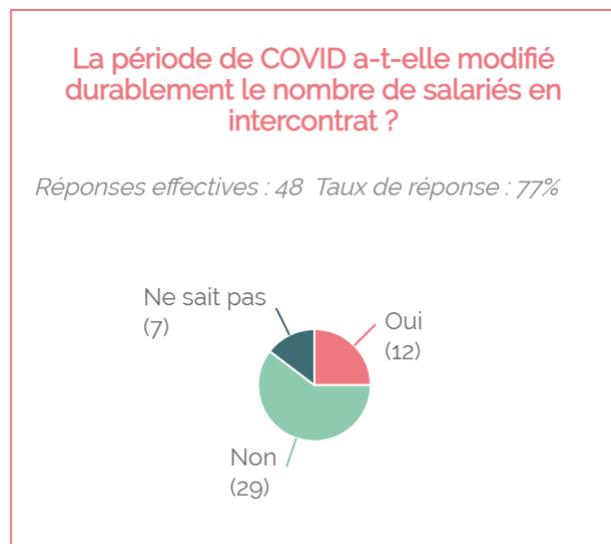
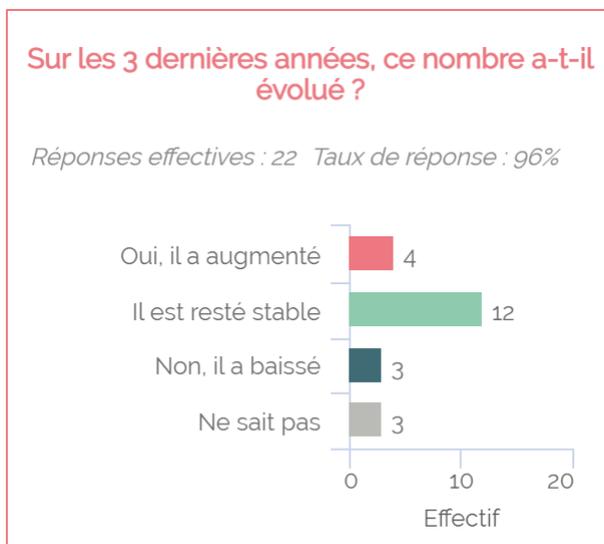
- une situation de fragilité du salarié ;
- des compétences inadéquates ou obsolètes ;
- la moindre disponibilité du salarié en intercontrat, en raison de ses mandats ou de son refus de mobilité.

16

### C. Une ampleur variable selon les entreprises

Selon l'enquête, sur les 3 dernières années, le pourcentage d'intercontrat est resté stable pour 12 entreprises (sur 22 réponses). 3 indiquent par ailleurs que ce pourcentage a baissé.

Si l'enquête ne permet pas d'identifier une évolution générale du taux d'intercontrat dans les entreprises, liée à la crise sanitaire, on note toutefois une hausse du recours à l'activité partielle et l'activité partielle de longue durée depuis 2 ans.



Plusieurs entreprises expliquent ainsi avoir eu peu d'intercontrats en raison de la possibilité de recourir à l'AP ou APLD jusqu'à récemment pour les salariés sans mission. Ces constats ont notamment concerné les secteurs impactés par la crise sanitaire (exemple : automobile).

“ *On nous a présenté l'APLD comme une mesure permettant de fluctuer la baisse de l'activité chez nos clients. Un IRP dans le secteur de l'automobile* ”

#### Que dit le Code du travail à propos du recours à l'activité partielle ?

(article R. 5122-1 à R. 5122-26)

L'employeur peut placer ses salariés en position d'activité partielle lorsque l'entreprise est contrainte de réduire ou de suspendre temporairement son activité pour l'un des motifs suivants :

- 1° La conjoncture économique ;
- 2° Des difficultés d'approvisionnement en matières premières ou en énergie ;
- 3° Un sinistre ou des intempéries de caractère exceptionnel ;
- 4° La transformation, restructuration ou modernisation de l'entreprise ;
- 5° Toute autre circonstance de caractère exceptionnel\*

\*Parmi les circonstances exceptionnelles : les fermetures par arrêté, l'impossibilité de mettre en place les mesures sanitaires (télétravail, geste barrière), ou les problématiques de garde d'enfants en raison de la crise sanitaire sont des motifs éligibles.

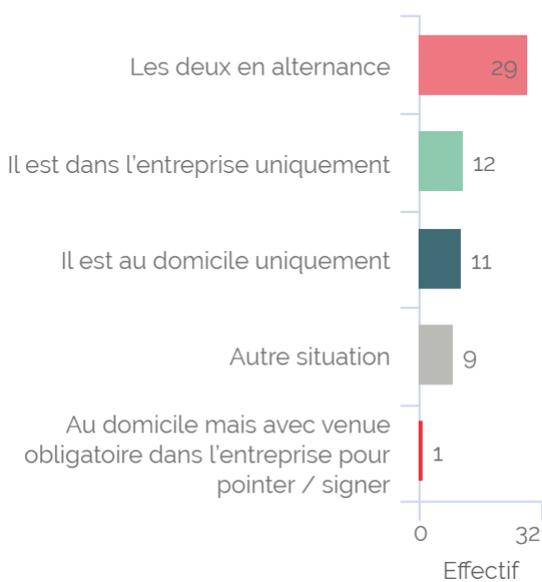
#### D. Des règles sur la localisation des salariés qui diffèrent selon les entreprises

Sur la question de la localisation du salarié pendant l'intercontrat, les règles diffèrent en fonction des entreprises. 29 d'entre elles expliquent que le salarié est en alternance à domicile et dans l'entreprise (par exemple : 2 jours par semaine à domicile, 3 jours en entreprise). 12 déclarent que le salarié se trouve systématiquement en entreprise, 11 autres qu'il est uniquement à domicile. Pour les salariés en intercontrat à domicile, les deux tiers des répondants indiquent que le salarié est libre de vaquer à ses occupations tout en restant joignable.

Les ordres de mission précisant l'activité du salarié pendant cette période sont rarement établis : seules 8 entreprises déclarent en faire usage.

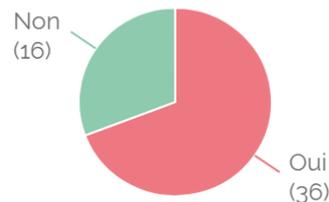
##### Pendant l'intercontrat, le salarié est-il dans les locaux de l'entreprise ou reste-t-il à son domicile ?

Réponses effectives : 62 Taux de réponse : 100%



##### S'il est à son domicile et qu'il ne dispose pas de tâches précises à effectuer, est-il libre de vaquer à ses occupations personnelles tout en restant joignable par l'entreprise ?

Réponses effectives : 52 Taux de réponse : 84%



## II. Un suivi de l'intercontrat par plusieurs indicateurs

### A. Le taux d'intercontrat, principal indicateur suivi par les entreprises

Le taux d'intercontrat est un indicateur suivi par les entreprises concernées par l'intercontrat (32 entreprises sur 62 déclarent mesurer le nombre de jours d'intercontrat, le pourcentage de salariés en intercontrat ou les deux). Parmi les entreprises interrogées en entretien, on observe plusieurs cas de figure :

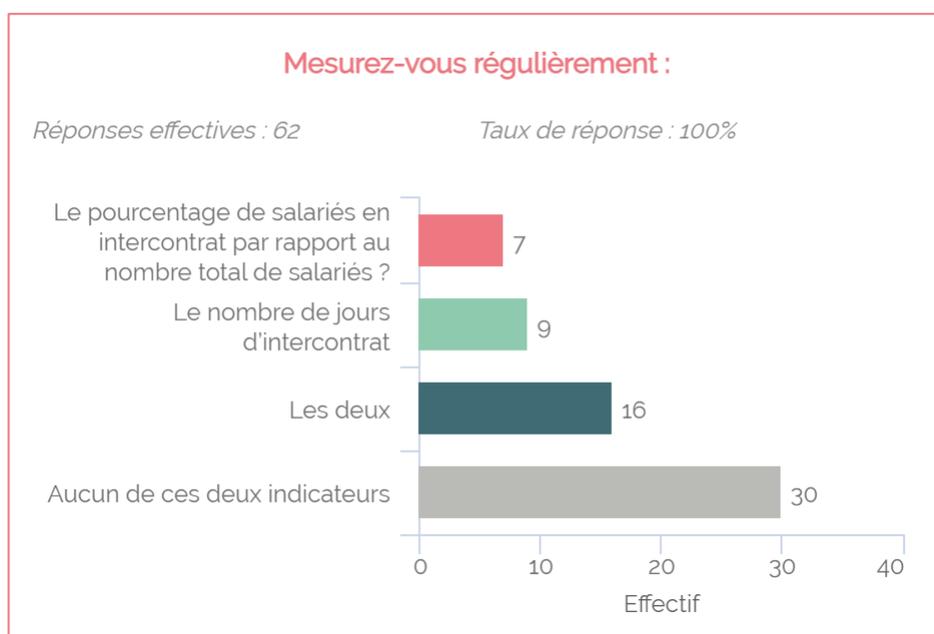
- Des entreprises « pilotées par l'intercontrat » avec un objectif de 0% d'intercontrat pour ne pas impacter les résultats. La perte de marge est le principal inconvénient de l'intercontrat cité par les entreprises dans l'enquête.
- Des entreprises recherchant un taux d'intercontrat idéal (taux entre 2 et 8% selon les entreprises, en fonction du secteur d'activité et de la saisonnalité des marchés).

Ainsi, les entreprises répondantes à l'enquête indiquaient avoir un taux d'intercontrat moyen de 8% en 2021. Ces entreprises précisent que :

- en dessous du seuil, 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.

« 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 »

19



Dans la plupart des situations, les chiffres sur l'intercontrat sont une donnée partagée avec les représentants du personnel lors des réunions CSE. Néanmoins, dans certaines entreprises, ce n'est pas le cas et les salariés ne sont pas informés du suivi de l'intercontrat.

## B. Une anticipation de la période d'intercontrat qui demeure difficile

L'anticipation de l'intercontrat n'est pas toujours aisée, même si la plupart des entreprises indiquent suivre cette donnée avec attention. Le suivi du taux d'intercontrat se fait avec plus ou moins de rigueur ou de facilité. Plusieurs cas de figure :

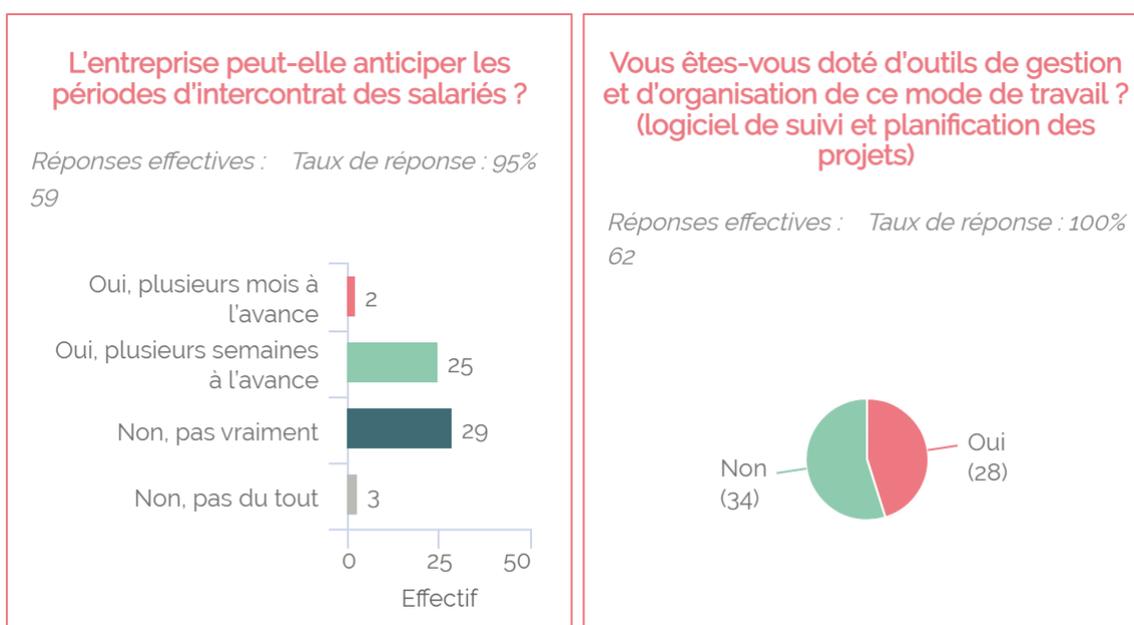
- Certaines entreprises n'ont pas d'outil de suivi permettant d'anticiper ce taux (plus de la moitié des répondants à l'enquête).
- Certaines le font via leur outil de suivi de plan de charge, avec certaines limites (exemple : des managers masquant volontairement des situations d'intercontrat pour éviter les remontrances).
- D'autres, généralement pilotées par l'intercontrat, disposent d'outil très élaborés croisant disponibilité et compétences afin d'anticiper et de replacer facilement les collaborateurs.

La difficulté à anticiper les périodes d'intercontrat est également liée à la durée des missions et du type de contrat avec le client (renouvelables ou non). Les entreprises concernées par l'intercontrat indiquent majoritairement ne pas vraiment pouvoir anticiper les périodes d'intercontrat (29 répondants), voire pas du tout (3 répondants). Celles qui parviennent à anticiper ces périodes le font « plusieurs semaines à l'avance » (25 répondants). L'anticipation se fait via des outils de gestion ou d'organisation de ce mode de travail pour moins de la moitié des répondants (28 sur 62).

“ On nous a reproché de ne pas anticiper suffisamment les périodes de latence. On a les outils, mais certaines missions sont d'une durée de 3 mois renouvelable, et il nous est impossible de savoir plus d'une semaine à l'avance si ce sera le cas. On ne peut donc pas anticiper la fin de ces missions. Une DRH ”

L'anticipation de la période d'intercontrat apparaît pourtant comme essentielle pour minimiser les durées de l'intercontrat du salarié. Lorsque c'est possible, les entreprises de la branche ayant un pilotage fort par l'intercontrat indiquent proposer un rendez-vous au salarié un mois avant la fin du contrat afin de préparer son remplacement.

20



### III. Une durée variable des périodes d'intercontrats

#### A. La durée des périodes d'intercontrat dépend de différents facteurs

Pour les salariés en intercontrat, les durées sont plus ou moins longues en fonction de la saisonnalité éventuelle du secteur et de la rareté du profil du salarié. En moyenne pour les répondants à l'enquête, la durée de l'intercontrat était d'environ **39 jours**.

**39  
jours**

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

Plusieurs raisons expliquant les durées d'intercontrat longues et/ou répétitives sont ressorties des entretiens avec les entreprises et les représentants du personnel :

- Une **formation inadaptée** ou obsolète rendant le profil peu attractif auprès des clients,
- Des **problématiques antérieures de présentation ou de comportement** du salarié chez le client,
- **Des salariés en situation de fragilité** (exemple : longue maladie),
- **Des désaccords entre le salarié et l'employeur sur le lieu géographique de la mission,**
- **Des salariés cumulant plusieurs mandats** (voir par ailleurs).

**21**

#### B. Une situation source de risques psychosociaux à long terme

De l'avis général, cependant, la situation d'intercontrat n'est pas soutenable à long terme pour un salarié.

“ On voit souvent les mêmes personnes en intercontrat. Ce sont des profils plus difficiles à placer chez le client. Les profils les plus rares ne sont jamais en intercontrat ou alors c'est volontaire. **Un responsable RH** ”

“ Ceux qu'on a vu revenir fréquemment en intercontrat ont fini par quitter l'entreprise. **Un responsable RH** ”

Quand l'intercontrat dure trop longtemps, il peut entraîner des situations génératrices de risques psychosociaux, ce qui est considéré comme une durée longue d'intercontrat différent fortement d'un secteur d'activité à l'autre.

Parmi les principaux risques constatés par les IRP et les entreprises :

- **L'isolement du salarié** : Lors d'un intercontrat long, en particulier si le salarié est majoritairement en télétravail. Cette situation prolongée peut l'isoler du reste de l'équipe, et notamment des forces commerciales, prolongeant ainsi la période d'intercontrat.

“ *On a des gens qui se sentent mal et ne peuvent pas l'exprimer à distances. La situation d'intercontrat est génératrice d'inquiétude.* **Un IRP** ”

- **Perte de confiance en soi** : En lien avec l'isolement, un salarié en intercontrat long peut progressivement douter de ses compétences et entrer dans un cercle vicieux où il ne sent plus capable de mener à bien les missions qui pourraient lui être proposées.

“ *L'intercontrat c'est la période la plus difficile à vivre pour le consultant. On perd les repères missions, on est livrés à nous-mêmes. Il y a beaucoup d'inconvénients et on perd la maîtrise de notre avenir. Il y a une perte de sens.* **Un IRP** ”

La situation prolongée d'intercontrat induit également un risque de perte de compétences contribuant à alimenter le « cercle vicieux » de l'intercontrat.

Ces constats sont moins vrais pour les profils « rares », moins sujets à l'intercontrat et plus facilement démissionnaires en cas de période d'intercontrat subie.

“ *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 entreprises, DRH** ”

“ *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 entreprises, représentant du personnel** ”

“ *Il y a un risque d'isolement du collaborateur et de désengagement.* **Un répondant à l'enquête entreprises, DRH** ”

22

Les salariés ayant répondu à l'enquête ont aussi mis en avant le cadre instable comme un inconvénient (11 répondants) ainsi que le stress et l'incertitude induits par cette situation (8 répondants).

## IV. Une conflictualité limitée autour de l'intercontrat

### A. Une situation rarement source de litiges

Du point de vue des entreprises, l'intercontrat est rarement source de litiges avec les salariés (14 sur 57 indiquent n'avoir pas eu de litiges à ce sujet). Lorsqu'il y a des différends, ils concernent la mobilité géographique du salarié (citée 10 fois), l'adéquation entre les missions proposées et les compétences du salarié (citée 10 fois), ou encore la prise des congés ou RTT (citée 6 fois). Les IRP évoquent également des problématiques liées à l'inadéquation des missions proposées aux salariés en intercontrat et leurs compétences, entraînant un sentiment d'obligation des salariés pouvant aboutir à des conflits.

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

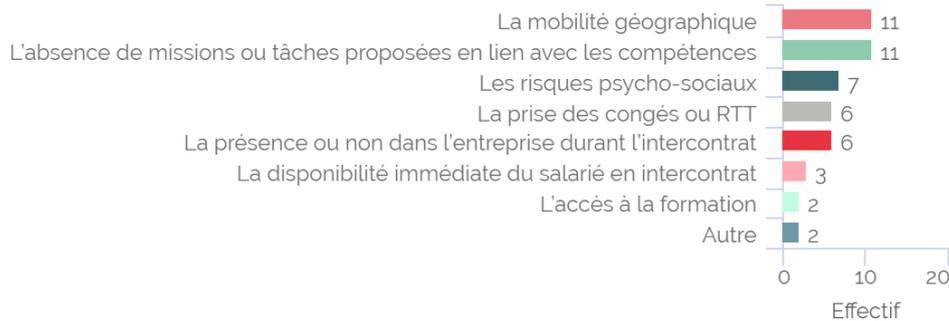
Réponses effectives : 60  
Taux de réponse : 97%



#### Sur quels aspects ?

Réponses effectives : 18

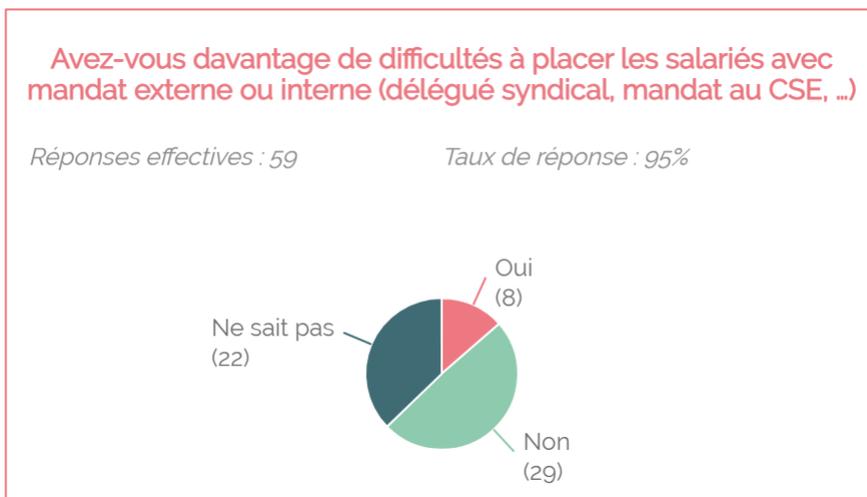
Taux de réponse : 29%



23

### B. Le cas complexe des représentants du personnel en intercontrat

Pour 29 entreprises sur 59, il n'y a pas de difficulté à placer des salariés avec mandat (22 ne savent pas).



Pour autant, les situations d'intercontrat des salariés avec mandats font partie des problématiques les plus évoquées lors des entretiens pour plusieurs raisons :

- En fonction du nombre de mandats, les représentants du personnel ont une disponibilité moins importante en missions, et sont plus difficiles à « placer » chez le client. Certains clients étant par ailleurs réticents à accueillir des salariés avec mandats. Des IRP expliquent ainsi avoir dû « mentir » à leur client en cachant leurs mandats de représentant du personnel pour éviter tout problème.
- Certains représentants du personnel se sentent mis à l'écart par l'entreprise en raison de leurs mandats et n'ont pas de missions en dehors de leurs mandats parfois depuis plusieurs années.

24

Les entreprises identifient ainsi 3 principaux cas de figure :

- Des personnes élues en difficulté opérationnelle chez le client faute de disponibilité.
- Des personnes élues investies dans leur mission, mais peu dans leur mandat.
- Des personnes élues choisissant volontairement de se mettre en rupture et donc en intercontrat « *permanent* ».

La gestion de ces situations constitue une difficulté évoquée par plusieurs entreprises.

“ *Il y a beaucoup d'élus parmi les intercontrats longs. C'est récurrent dans toute la branche. [...] Il faut accompagner les personnes en mandat. Tous les DRH rencontrent ce problème, mais cela nécessite des moyens.* Un DRH ”

Du point de vue des IRP interrogés, il n'y a pourtant pas forcément d'incompatibilité entre le mandat d'élus et l'investissement chez le client, même si cela nécessite une organisation particulière, compliquée par le nombre de mandats.

“ *J'ai toujours été placé chez le client malgré mes mandats. Ce n'est pas incompatible, mais cela nécessite parfois de laisser temporairement de côté ses heures de délégation lorsque nécessaire.* Un IRP ”



*La situation d'intercontrat est différente pour les salariés sous mandat. Cela implique que le client sache que vous êtes élu et induit une disponibilité inférieure à 100%. Les profils avec mandats sont souvent écartés par les clients, car préjugés sur leur manque de disponibilité ». **Un IRP***

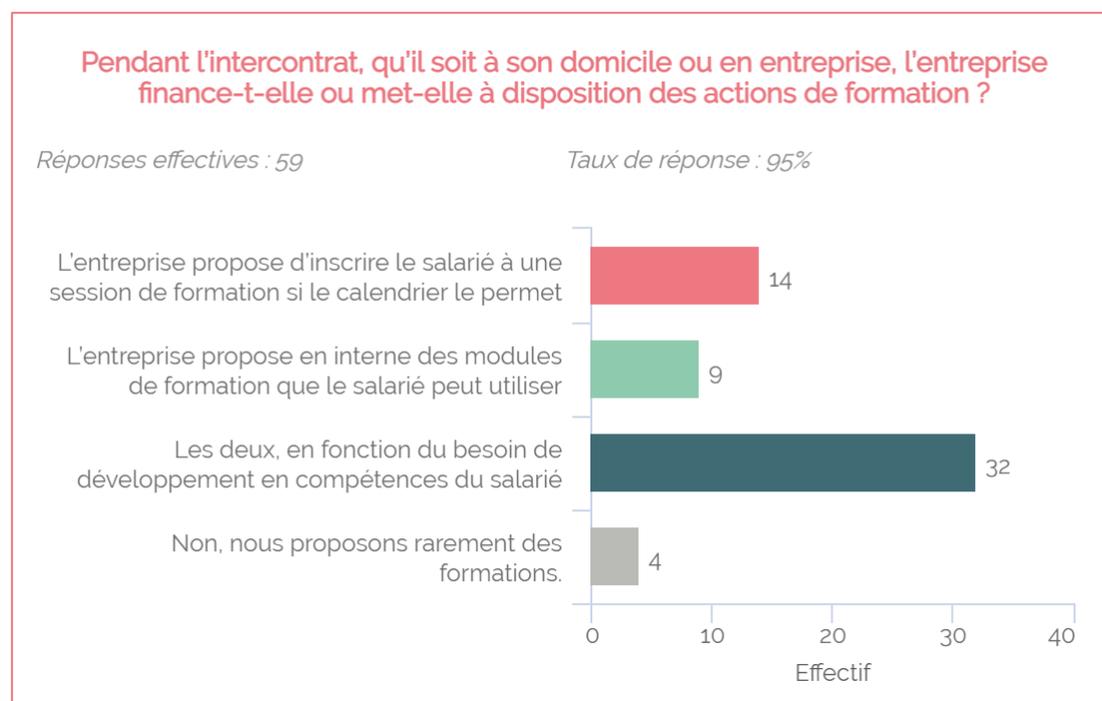


# Usages des périodes d'intercontrat

## I. Des actions et outils déployés durant ces périodes

### A. La formation semble être le levier principal activé par les entreprises

Indépendamment de la durée de la période d'intercontrat, les entreprises mobilisent différentes actions/outils durant les périodes d'intercontrat. Parmi elles, le recours à la formation fait partie des principales actions identifiées. Dans l'enquête, les entreprises répondant indiquent proposer d'inscrire le salarié à une session de formation si le calendrier le permet (14 réponses sur 59) ou des modules de formation en interne (9 réponses). Une majorité indique proposer les deux modalités en fonction du besoin de développement en compétences du salarié (32 réponses).



26

La période d'intercontrat est perçue comme une période permettant le maintien en compétences des salariés, mais dépend de la capacité de l'entreprise à faire de la GPEC et à anticiper l'intercontrat. Dans certains cas, le recours à la formation durant l'intercontrat est perçu par certains IRP comme une action « occupationnelle » non reliée aux besoins du salarié et à la stratégie de l'entreprise.

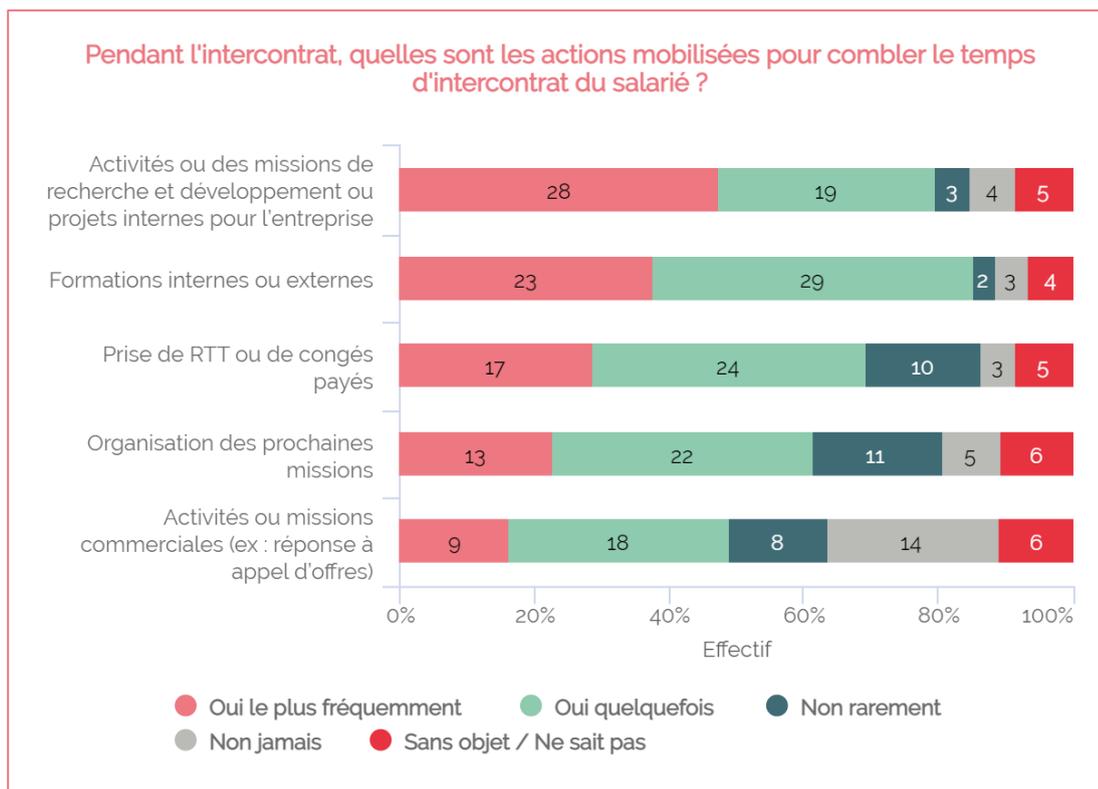
“ On a une plateforme d'e-learning, on demande au salarié de s'y connecter. Les gens suivent ou non, mais c'est vraiment une proposition pour les occuper. Ce n'est pas intégré dans une stratégie. **Une IRP dans une ESN** ”

Lorsque l'intercontrat est intégré dans une stratégie RH de GPEC, il s'agit majoritairement d'e-learning ou d'autoformation en interne à l'exception des entreprises de plus grande taille disposant d'un organisme de formation interne. Elle semble le plus se dérouler sur la base du volontariat sans être imposée au salarié, sauf dans le cas du renouvellement de compétences

obsolètes (exemple : un ingénieur spécialiste d'une technologie obsolète amené à être formé à une nouvelle technologie pour laquelle le marché est davantage porteur).

## B. D'autres usages aux périodes d'intercontrat

L'enquête à destination des entreprises, ainsi que les entretiens réalisés, permettent l'identification de plusieurs usages aux périodes d'intercontrat.



27

Dans l'enquête, c'est la mobilisation dans des activités / missions de recherche et de développement ou projets internes pour l'entreprise qui est le plus souvent citée. Cela peut recouvrir : missions de R&D ou du 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 priorité est dans la majorité des cas, laissée au placement chez le client, ce qui limite l'investissement dans la durée des salariés sur ces missions.

“ 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** ”

L'incitation à prendre des RTT voire des congés est également fréquemment citée et dépend notamment des accords sur le temps de travail signés. Le fait de solder ses congés ou RTT reste le plus souvent une incitation « officieuse » faite par les managers aux salariés intercontrat, mais peut être également vécue comme une injonction pouvant être à l'origine de litiges entre salarié et employeur.

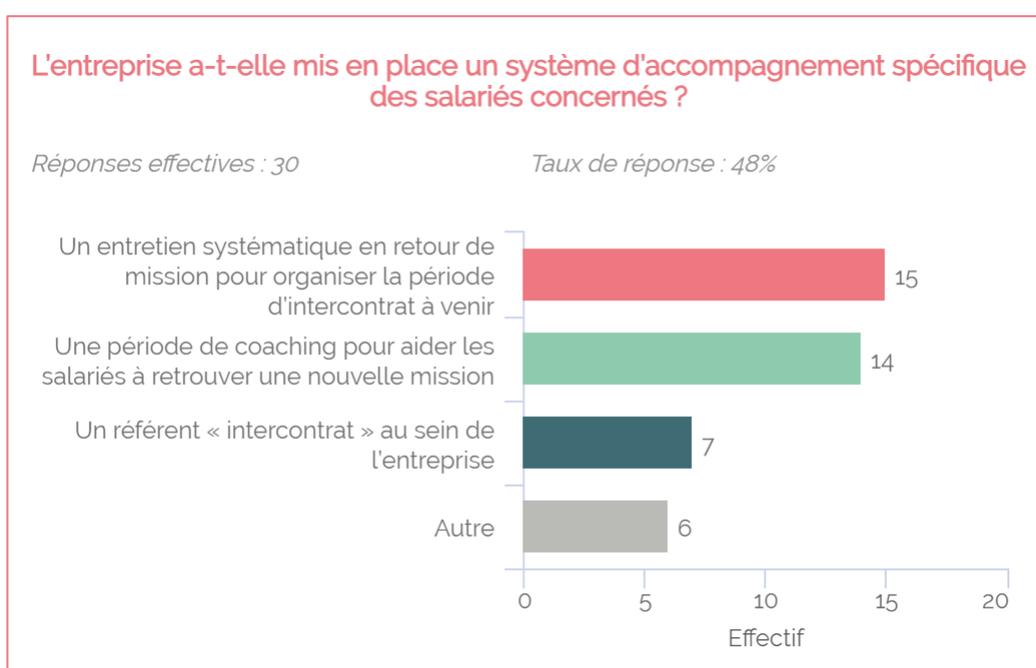
Les salariés en intercontrat peuvent également être mobilisés sur des activités commerciales de contribution de réponses à appel d'offres, en fonction des besoins au moment de leur période d'intercontrat.

Enfin, les entretiens ont mis en exergue le fait que certaines entreprises n'ont pas de stratégie en matière d'intercontrat. Elles laissent ainsi leur salarié entièrement libre et sans occupation durant ces périodes, en mettant simplement en place des règles de joignabilité et de mobilisation rapide en cas de nouvelle mission.

## II. Des bonnes pratiques déployées dans les entreprises

### A. Quelques exemples de bonnes pratiques identifiées

Certaines entreprises interrogées dans le cadre de l'étude ont mis en place un certain nombre de pratiques visant à accompagner les salariés en intercontrat et à limiter au maximum les situations d'intercontrat de longue durée.



28

Parmi elles, certaines 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 :

- **L'accompagnement dédié aux salariés en intercontrat** : Certaines entreprises ont créé un poste de « référent intercontrat » qui a la charge d'accompagner les salariés pendant toute la période de leur intercontrat. Le périmètre des fonctions du référent varie d'une entreprise à l'autre et peut comprendre diverses dimensions : réalisation d'entretiens individuels réguliers avec le salarié en intercontrat, d'entretiens tripartites avec le service commercial, accompagnement à la remise à niveau ou à la montée en compétences du salarié, animation d'ateliers collectifs de remobilisation et de cohésion d'équipe...
- **La réalisation d'un entretien systématique en retour de mission** (15 entreprises dans l'enquête). Cet entretien peut être organisé avec le responsable direct du salarié, un représentant du service RH, ou le référent « intercontrat » lorsqu'il existe. Il vise à faire le point sur la situation du salarié : les opportunités qui s'offrent à lui, ses souhaits, ses besoins de formation... En complément, d'autres **d'entretiens réguliers**

**tripartites** avec le salarié en intercontrat, le service RH et le service commercial peuvent être organisés afin d'optimiser les chances de replacements du salarié, en particulier lorsque la durée de la période d'intercontrat est jugée anormalement longue.

- **La mise en place d'une période de coaching pour aider les salariés à retrouver une nouvelle mission** (14 entreprises dans l'enquête). En fonction des entreprises, cette période dite de « coaching » peut être mise en place systématiquement, pour tous les salariés ou s'adresser uniquement aux salariés en intercontrat long. Le contenu de ce « coaching » peut comprendre des ateliers collectifs, des simulations d'entretien, un travail sur le CV du salarié en intercontrat, des entretiens avec les équipes commerciales, ou encore la mise à disposition d'outils de formation interne. L'objectif de cette période est de limiter la durée de la période d'intercontrat en maximisant les chances du salarié en intercontrat de décrocher une mission chez un client.
- **La mise en place de « primes »** pour les commerciaux afin de placer prioritairement les salariés en intercontrat de longue durée. Néanmoins, les IRP alertent sur cette pratique, considérant que cela contribue à proposer des missions inadaptées aux salariés en intercontrat.
- **Le maintien des liens avec l'entreprise**, à travers une participation obligatoire aux réunions d'équipe et une présence accrue dans les locaux afin d'être identifié par les forces commerciales.
- **La mise en place d'outils dédiés aux salariés en intercontrat** : Guide de l'intercontrat / Interfaces de type « Teams » réservé aux salariés en intercontrat...

#### Illustration du rôle d'un référent intercontrat dans une ESN

Le référent intercontrat est rattaché au service RH, mais a pour mission exclusive d'**accompagner les salariés en intercontrat**. Il a à sa charge 80 salariés qu'il accompagne et suit durant toute la période d'intercontrat. Il est par ailleurs un ancien consultant ayant lui-même été confronté à plusieurs périodes d'intercontrat durant sa carrière.

Son objectif principal est d'**éviter l'isolement** de ses collègues et de maintenir un **esprit d'équipe**. Pour ce faire, il anime des ateliers en collectif à destination de l'ensemble des salariés en intercontrat une fois par semaine.

*« Il ne faut pas laisser « pourrir » les consultants. Il faut les accompagner en permanence ».*

L'accompagnement comprend **différentes composantes** :

- **Un entretien préalable** avec le salarié pour faire le point sur sa situation
- **La distribution d'un guide** au collaborateur expliquant ce qu'est l'intercontrat, ce qu'il doit faire, qui il doit rencontrer
- **Une réunion d'équipe hebdomadaire** avec l'ensemble des salariés en intercontrat
- Individuellement, des **préparations aux rendez-vous clients ou l'accompagnement au suivi de formation**.

#### B. Des besoins qui demeurent au sein des entreprises

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 :

- **Un guide des bonnes pratiques** à mettre en œuvre durant ces périodes pour améliorer les modes de fonctionnement et les procédures des entreprises et éviter qu'elles soient trop longues tout en prenant soin des salariés concernés et éviter leur isolement
- **Des besoins d'information des salariés en intercontrat** : Les entreprises sans charte d'intercontrat informent peu leurs salariés sur le déroulé de l'intercontrat, les règles, les possibilités offertes au salarié sur la période, etc.

“ *Il est nécessaire d'informer les salariés sur ces périodes et faire en sorte qu'ils sortent grandis de cette période. Les rendre actifs pour ne pas déperir* » **Un IRP** ”

- **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. Plus largement, les entretiens permettent de mettre en avant le fait que la période d'intercontrat, soit une période « légitime » pour faire de la formation et accompagner la montée en compétences des salariés. Les IRP souhaiteraient notamment que soient proposés davantage de parcours de formation diplômants pour les salariés durant cette période.
- **Un besoin d'encadrement juridique** pour préciser les obligations des employeurs durant ces périodes et éviter des dérives.

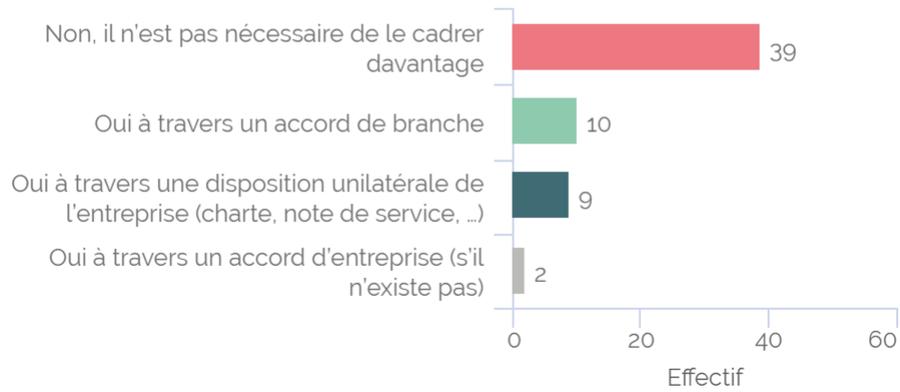
“ *Il faudrait que ça soit encadré sinon ça bascule toujours du côté de l'employeur.* **Un IRP** ”

- **Un besoin spécifique sur l'accompagnement des personnes élues en intercontrat.**
- **Effectuer une enquête régulière sur les personnes en intercontrat, au niveau des entreprises et de la branche.**

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

Réponses effectives : 60

Taux de réponse : 97%



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 ”

31

## Pistes d'actions

---

### A. Axe 1 : Favoriser la remontée et le partage des bonnes pratiques

#### Contexte et objectif de l'axe :

Les investigations conduites ont mis en avant un besoin de partage d'informations et de bonnes pratiques autour de l'intercontrat, pour aider salariés et entreprises dans l'anticipation, l'accompagnement et l'utilisation de ces périodes.

Afin de répondre à ce besoin, l'axe 1 vise à 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.

#### Modalités pratiques

Il se décline en deux actions :

- ✓ Créer un groupe de travail dédié à la conception de ce guide pratique, son suivi et sa mise à jour.
- ✓ Élaborer le guide pratique à destination des entreprises, reprenant des éléments de présentation de la notion d'intercontrat (sans définition pure), des conseils et bonnes pratiques en matière de suivi (définition d'indicateurs clés qui pourraient être mobilisés par les entreprises), d'accompagnement des salariés (exemple de bonnes pratiques, possibilité de mobilisation de la formation...), de prise en compte de certaines problématiques (exemple : RPS liés à l'intercontrat, situation des personnes en situation de handicap...). Le guide doit permettre de montrer l'intérêt de l'intercontrat. Il pourra également intégrer des conseils pour la rédaction d'une charte d'entreprise relative à l'intercontrat.

32

**Cible :** Cette action cible l'ensemble des entreprises de la branche BETIC

**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

**Calendrier :** travail à engager dès que possible fin 2022 pour une parution du guide en 2023

**Niveau de difficulté :** 

#### Conditions de réussite / points de vigilance :

- ✓ Les éléments de définition ou indicateurs proposés n'ont pas vocation à avoir un caractère obligatoire.
- ✓ Le guide devra être mis à jour régulièrement par le groupe de travail pour continuer à alimenter les bonnes pratiques.
- ✓ Le guide devra être diffusé largement, par l'ADESATT aux entreprises, mais également être relayé de différentes manières (site de l'ADESATT, relai par les organisations syndicales et patronales...)

## B. Axe 2 : Faire des périodes d'intercontrat un levier pour le développement des compétences

### Contexte et objectif de l'axe :

Les périodes d'intercontrat sont un moment propice au développement des compétences. Il existe cependant des freins à l'accès à la formation pendant ces périodes qui peuvent être liés à différents facteurs (manque d'anticipation pour la planification des sessions, méconnaissance des dispositifs et financements existants, etc.). Outre la formation, d'autres possibilités de développement des compétences existent, comme le transfert d'expérience / partage de connaissance ou encore mécénat de compétences

afin de favoriser le développement des compétences, l'axe 2 prévoit des actions de sensibilisation et d'information auprès des entreprises et salariés.

### Modalités pratiques

- ✓ Communiquer auprès des entreprises et salariés sur le fait que l'intercontrat est propice à la formation (informations sur les dispositifs mobilisables, diffusion d'exemples de bonnes pratiques d'entreprises en la matière...)
- ✓ Encourager le recours au mécénat de compétences (diffusion de bonnes pratiques, communication sur le mécénat de compétences et ses possibilités...)
- ✓ Encourager la mise en place de temps de partage de connaissance et d'expériences entre salariés en intercontrat au sein de l'entreprise
- ✓ Étudier la possibilité de développer la mise à disposition de personnel pendant l'intercontrat
- ✓ Accompagner le développement de formations distancielles / MOOC.

33

**Cible :** Cette action cible l'ensemble des entreprises de la branche BETIC ainsi que les salariés

**Réalisation et suivi :** L'ADESATT, en lien avec l'OPCO Atlas et les entreprises

**Calendrier :** à court / moyen terme

**Niveau de difficulté :** ■■■■■

**Conditions de réussite / points de vigilance :**

- ✓ La mise en place de la mise à disposition de personnel soulève un certain nombre de questions juridiques et de questions de faisabilité qu'il faut éclaircir avant de décider ou non d'une mise en œuvre.

## C. Axe 3 : Sensibiliser davantage les entreprises aux RPS liés à l'intercontrat

### Contexte et objectif de l'axe :

La question des risques psychosociaux est un enjeu important pour les entreprises et salariés. En matière d'intercontrat, les salariés sont d'autant plus susceptibles d'être exposés à ces risques. Il est donc important de prévenir les RPS en sensibilisant salariés et entreprises à leur existence pendant l'intercontrat.

### Modalités pratiques

- ✓ Proposer des outils / accompagnement dans la réalisation d'un diagnostic « RPS intercontrat » à destination des salariés et/ou des entreprises (type autoévaluation)
- ✓ Créer / mobiliser des supports de communication à destination des entreprises et salariés pour parler des RPS en situation d'intercontrat
- ✓ Identifier des outils / actions de sensibilisation tous profils (élus, personnes en situation de handicap, salariés de retour après une absence longue , séniors...)

**Cible :** Cette action cible l'ensemble des entreprises de la branche BETIC ainsi que les salariés

**Réalisation et suivi :** L'ADESATT, en lien avec les organisations syndicales et patronales

**Calendrier :** à court / moyen terme

Difficulté : 

# Merci de votre attention

Contacts :

Leïla MOKEDDEM, Consultante sénior  
[lmokeddem@itinere-conseil.com](mailto:lmokeddem@itinere-conseil.com)

Victor LEXTRAIT, Consultant confirmé  
[vlextrait@itinere-conseil.com](mailto:vlextrait@itinere-conseil.com)