



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

CESAG GRANDE ECOLE



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

**Pour l'obtention du MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE
GESTION_Option Gestion des Ressources Humaines (MPSG2/GRH)**

Année Académique 2013-2014

THEME :

***LA GESTION DE LA RELATION TRIPARTITE DANS LE
CONTRAT DE TRAVAIL TEMPORAIRE: CAS DE
CONNEXION INTERNATIONAL SARL***

Rédigé par :

Souleymane SANOGO

Encadreur :

Monsieur Mansour DIEYE
Enseignant associé au CESAG

Octobre 2014

DEDICACE

Je dédie ce travail :

- **A ma famille**

Ma mère, ma sœur ainsi que mes deux frères, qui, malgré la distance m'ont toujours apporté un soutien sans faille. Je dois à leur sollicitude l'aboutissement de ce travail. Je prie le Tout Puissant de nous donner suffisamment de force afin que nous puissions jouir des fruits de cette formation. Et à mon défunt père;

- **Aux Délégués des cités universitaires de Ouagadougou 2010-2011**

Vous avez été d'un soutien indéfectible pour la réussite de ce projet.

- **A Monsieur Mouhamadou BONGOUNGOU, PDG du Groupe EBOMAF**

Monsieur le Président Directeur Général, durant ces trois années de formation au CESAG, vous n'avez aucunement manqué à vos promesses en m'apportant le soutien nécessaire afin de faciliter mon séjour à Dakar.

REMERCIEMENTS

Au terme de notre formation, nous tenons à adresser nos sincères remerciements :

- **Aux Enseignants du CESAG**

A tout le corps enseignant qui n'a ménagé aucun effort pour nous transmettre le maximum de savoirs dans le domaine du management des entreprises et autres organisations.

- **A mon maître de mémoire**

Monsieur Mansour DIEYE, qui a accepté m'encadrer tout au long de ce travail.

- **A la classe de MPSG2_GRH 2013-2014**

A tous mes condisciples de la promotion 2013-2014 du Master Professionnel en Sciences de Gestion option Gestion des Ressources Humaines qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

- **Au Groupe TAÏS**

La société FORMARECRUT SARL, CONNEXION INTERNATIONAL SARL et SAHEL RH. Plus particulièrement à Monsieur Thierry MAURY, Madame Jeanne Malouf, Mademoiselle Khadidiatou KA et Madame Bigué NDIAYE.

SIGLES ET ABREVIATIONS

- **C.S.S** : Caisse de **S**écurité **S**ociale du **S**énégal
- **C.T.T** : Contrat de Travail **T**emporaire
- **D.S.T.E** : **D**irection des **S**tatistiques du **T**ravail et des **E**tudes
- **E.T.T** : Entreprise de Travail **T**emporaire
- **E.U** : Entreprise **U**tilisatrice
- **I.P.M** : Institution de **P**révoyance **M**aladie
- **I.R** : Impôt sur le **R**evenu
- **I.T.S.S** : Inspection du **T**ravail et de la **S**écurité **S**ociale
- **S.R.H** : **S**ervice des **R**essources **H**umaines
- **T.B** : Tableau de **B**ord
- **T.C.B** : Tableau **C**roisé **D**ynamique
- **T.R.I.M.F** : **T**axe **R**éprésentative du **M**inimum **F**iscal
- **T.T** : **T**ravailleur **T**emporaire
- **U.S.E.T.T** : **U**nion **S**énégalaise des **E**ntreprises de **T**ravail **T**emporaire

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Figure 1 SCHEMA D'ELABORATION D'UN PROFIL DE POSTE.....	30
Figure 2 ORGANIGRAMME CONNEXION INTERNATIONAL SARL.....	35
Figure 3 PYRAMIDE DES AGES INTERIMAIRES 2013.....	50
Tableau I REPARTITION DES CONTRATS DE TRAVAIL ENREGISTRES AU SENEGAL EN 2013	13
Tableau II RECAPITULATIF DES EFFECTIFS PAR GENRE ET LEUR AGE.....	43
Tableau III CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS OCCUPES PAR AU MOINS 20 INTERIMAIRES EN 2013	44
Tableau IV RECAPITULATIF DES CONVENTIONS COLLECTIVES	45
Tableau V RECAPITULATIF DE LA DUREE D'UNE MISSION.....	47
Tableau VI: STATISTIQUE SITUATION MATRIMONIALE/TEMPS DE TRAVAIL ET SECTEUR D'ACTIVITES 2013	49

SOMMAIRE

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES	IV
SOMMAIRE	V
INTRODUCTION.....	1
PROBLEMATIQUE.....	3
OBJECTIFS DE L'ETUDE	3
HYPOTHESES DE TRAVAIL.....	4
INTERETS ET ENJEU DE L'ETUDE	5
PARTIE I : CADRE THEORIQUE.....	6
Chapitre I : REVUE DE LITTERATURE	7
Chapitre II : PRESENTATION DU CONTEXTE DE L'ETUDE	23
PARTIE II : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE.....	32
Chapitre I: PRESENTATION DU CADRE METHODOLOGIQUE	33
CHAPITRE II. PRESENTATION DE L'ETUDE.....	42
CONCLUSION.....	56
BIBLIOGRAPHIE	58
ANNEXES	60
TABLE DES MATIERES	61

INTRODUCTION

Le monde du travail a connu diverses mutations au fil des années. Cela a engendré une nouvelle vision dans la gestion des entreprises et autres organisations. Dans l'optique de faire face aux incertitudes liées à un environnement mutagène, employeurs et salariés sont de plus en plus exigeants. A cet effet, les employeurs hésitent à se lancer dans des recrutements de type Contrat à Durée Indéterminée ou Contrat à Durée Déterminée, car n'ayant pas la certitude de ce qui se passera demain. Aussi, les salariés de plus en plus qualifiés et la mondialisation aidant, prétendent à des emplois en mettant en jeu des conditions de plus en plus contraignantes pour les employeurs.

Afin de faire face à cette situation d'incertitude et d'intégrer la notion de flexibilité dans la gestion des entreprises, les employeurs sous certaines conditions font recours aux Entreprises de Travail Temporaires. Au paravent non réglementé, le travail temporaire a connu une évolution depuis quelques années. Les autorités, tant bien sur le plan national que international, ont promulgué des textes relatifs au contrat de travail temporaire. Au Sénégal, dans le cadre de l'amélioration de l'environnement des affaires, diverses mesures ont été prises pour réglementer le secteur et pour ainsi protéger le travailleur temporaire. En effet, le droit du travail qui est un droit protecteur pour le travailleur, avait depuis 1997 balisé le terrain de l'intérim au Sénégal à travers l'article L. 226 du Code du Travail en ces termes : « ***La protection particulière des travailleurs employés par les entreprises de travail temporaire et les obligations auxquelles sont assujetties ces entreprises dans l'intérêt du travailleur, sont précisées par décret*** ». Il a fallu attendre en 2009 avec le ***décret n°2009-1412 fixant la situation particulière des travailleurs employés par des entreprises de travail temporaire et les obligations auxquelles sont assujetties ces entreprises***.

En effet, ledit décret, donne la définition de l'Entreprise de Travail Temporaire en son **article premier** : « ***est réputée entreprise de travail temporaire toute personne physique ou morale dont l'activité exclusive est d'embaucher des travailleurs temporaires qu'elle met à la disposition provisoire d'une entreprise utilisatrice*** ». C'est dire donc que l'Etat a senti la nécessité de réglementer le secteur du travail intérimaire afin de faciliter les relations

contractuelles entre le travailleur temporaire et l'Entreprise de Travail Temporaire d'une part et d'autre part entre l'Entreprise Utilisatrice et l'Entreprise de Travail Temporaire. .

Au regard de ce qui précède, il est important de s'intéresser à la gestion du Contrat de Travail Temporaire en notre qualité de futur gestionnaire des ressources humaines et d'en comprendre le bien fondé et la justification.

Dans la mesure où le travail temporaire est synonyme de précarité pour le travailleur intérimaire ou de flexibilité pour les Entreprises Utilisatrices, les menaces et opportunités y afférant doivent être décelées et analysées pour la création d'une relation tripartite sans conflits. Ainsi, mener une étude sur la gestion des travailleurs intérimaires sera l'occasion de faire un état des lieux du Contrat de Travail Temporaire au Sénégal depuis l'avènement du **décret n°2009-1412**.

La législation sociale en Afrique n'est pas souvent connue des acteurs. A cet effet, ce travail qui rentre dans le cadre de la validation de notre cycle de Master en Gestion des Ressources Humaines sera basé sur le Contrat de Travail Temporaire, précisément sur la gestion du Contrat de Travail Temporaire. Nous nous intéresserons essentiellement à la gestion de ce type de contrat dans le contexte sénégalais et plus précisément la gestion du contrat de travail temporaire à la société CONNEXION INTERNATIONAL SARL. A cet effet, notre étude va concerner l'effectif total des travailleurs temporaires qui ont contracté des relations de travail en 2013 avec la société CONNEXION INTERNATIONAL.

Ainsi, nous pourrions mettre en évidence les types de sociétés qui font recours généralement à l'intérim au Sénégal, les catégories socioprofessionnelles recherchées, leur situation matrimoniale, la durée moyenne d'un Contrat de Travailleur Temporaire chez CONNEXION INTERNATIONAL pour l'année 2013, etc.

Ainsi, notre travail sera subdivisé en deux parties. La première partie: « CADRE THEORIQUE », sera consacré à faire une revue documentaire sur la notion de travail temporaire mais aussi d'implanter le cadre de l'étude. Quant à la seconde partie, elle sera focalisée sur l'étude proprement dite dans le contexte sénégalais.

PROBLEMATIQUE

Les relations de travail se nouent sous la forme de contrats sous diverses formes. Avec la globalisation, la concurrence et l'exigence de performances soutenues, les relations de travail se diversifient, s'enrichissent et exigent de plus en plus de rigueur dans ses conceptions et ses formalisations. Dans ce contexte mouvant, l'exigence de flexibilité pour la maîtrise des processus dont les effectifs de l'entreprise, le Contrat de Travail Temporaire trouve sa place et son importance.

En effet, la crise financière ainsi que la rude concurrence aidant, les entreprises sont de plus en plus confrontées à des situations d'incertitude où le long terme est difficilement prévisible. Pour y faire face, elles font appel aux travailleurs temporaires dans certains cas. Mais ce n'est pas la panacée puisque cette pratique a des limites qui peuvent représenter des risques si on n'y prend garde.

Le travail temporaire n'est pas sans risques. En effet, l'Entreprise de Travail Temporaire est exposée du fait qu'elle soit l'intermédiaire entre le travailleur temporaire et l'Entreprise Utilisatrice. Il n'existe pas de contrat entre le travailleur temporaire et l'Entreprise Utilisatrice. Un salarié sous contrat de travail temporaire est en réalité un salarié embauché et rémunéré par l'Entreprise de Travail Temporaire qui le met à la disposition de l'Entreprise Utilisatrice pour une période limitée appelé « **mission** ». Cette relation triangulaire peut être source de conflits si les termes ne sont pas clairs au départ et mettre en mal les parties. A cet effet, comment mettre en place une stratégie pour la gestion de la relation tripartite de façon efficace? Mieux encore, quelles peuvent être les menaces et les opportunités liées à la gestion des travailleurs intérimaires?

A travers la gestion du contrat de travail temporaire, nous pourrions cerner ces questions afin de trouver des réponses adéquates et appropriées.

OBJECTIFS DE L'ETUDE

Le Contrat de Travail Temporaire fait intervenir dans son exécution trois acteurs. L'objectif principal serait de montrer comment s'effectue la gestion de cette relation où le

travailleur temporaire placé dans une Entreprise Utilisatrice, a comme employeur une Entreprise de Travail Temporaire.

A partir de cet objectif central, nous pourrions décliner une analyse de la relation tripartite afin de situer les responsabilités de chaque partie. Aussi, nous pourrions faire des propositions pour permettre à l'Entreprise de Travail Temporaire à mieux faire face aux risques liés au contrat de travail temporaire.

Cette étude a pour objet le travail temporaire qui est un type de contrat de travail atypique car la relation de travail fait intervenir trois parties. Souvent mal connu, le Contrat de Travail Temporaire n'est souvent pas utilisé à bon escient ce qui peut mettre le travailleur temporaire dans une situation de précarité.

Avec le Décret sur l'intérim en Décembre 2009 au Sénégal, notre ambition est de nous pencher sur la gestion du contrat de travail temporaire entre les trois parties.

HYPOTHESES DE TRAVAIL

Le contrat de travail temporaire dont la gestion relève d'une agence de travail temporaire est un contrat qui met en relation trois parties : l'Entreprise de Travail Temporaire, l'Entreprise Utilisatrice et le travailleur temporaire. De plus en plus, les entreprises sont tentées d'y faire recours mais ce type de contrat n'est pas le plus souvent bien maîtrisé ce qui peut être source de conflits ou de danger.

De ce fait, au cours de notre travail, nous tenterons de démontrer qu'une bonne gestion du contrat de travail temporaire est un gage de réussite de la mission confiée au travailleur temporaire.

Aussi, la nature des relations dans le contrat de travail peut avoir des inconvénients pour les parties prenantes de ce type de contrat.

En outre, connaître les profils demandés le plus souvent par les Entreprises Utilisatrices permet à l'Entreprise de Travail Temporaire d'anticiper dans la recherche de profils.

Par ailleurs, visiter le Contrat de Travail Temporaire dans le contexte sénégalais à travers sa gestion permet de s'assurer ou pas de la bonne application du décret ***n°2009-1412 fixant la situation particulière des travailleurs employés par des entreprises de travail temporaire et les obligations auxquelles sont assujetties ces entreprises.***

INTERETS ET ENJEU DE L'ETUDE

Au cours de notre stage à CONNEXION INTERNATIONAL œuvrant dans le domaine de l'intérim, plusieurs situations liées au Contrat de Travail Temporaire ont attiré notre attention. Des incompréhensions en passant par des défauts de coordination des informations sont entre autre des situations qui nous conforte dans notre choix de nous pencher sur la question de l'intérim. A cet effet, l'intérêt de cette étude se situe à trois niveaux.

D'abord, la question de recherche nous permettra d'aborder la notion du Contrat de Travail Temporaire dans un contexte africain où les textes peinent le plus souvent à être appliqués dû à leur ignorance ou leur méconnaissance des acteurs.

Ensuite, nous aurons la latitude de pouvoir confronter les concepts en ressources humaines développés tout au long de notre formation à la réalité du monde du travail.

Enfin, ce sera une opportunité pour le Cabinet CONNEXION INTERNATIONAL au travers des résultats de l'étude, de cerner davantage les enjeux pour mieux se positionner dans le secteur.

L'enjeu serait de visiter la problématique de la gestion du contrat de travail temporaire. De plus en plus d'entreprises y font recours donc il est essentiel que les Gestionnaires de Ressources Humaines s'y penchent. Cela permettra à l'Entreprise de Travail Temporaire CONNEXION INTERNATIONAL de mieux gérer les incompréhensions qui en découlent pour la réussite des missions effectuées par les travailleurs intérimaires.

PARTIE I : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre I : REVUE DE LITTERATURE

I. Définition des concepts

I.1 Les acteurs dans le Contrat de Travail Temporaire

Le Contrat de Travail Temporaire est un contrat qui implique trois parties : l'entreprise de Travail Temporaire, L'Intérimaire et l'Entreprise Utilisatrice.

- **L'Entreprise de Travail Temporaire (ETT)**

Encore appelée « **Agence d'intérim** », c'est une entreprise qui se spécialise dans le placement des travailleurs temporaires aux services des Entreprises Utilisatrices. Mieux encore, l'Agence d'intérim est une société qui aide les entreprises à répondre à leurs besoins de la main-d'œuvre. A cet effet, elle est considérée comme l'employeur du travailleur temporaire car liés par un contrat de travail. Par ailleurs, elle est partenaire de l'Entreprise Utilisatrice dans le sens où un contrat de mise en disposition les lie.

- **Le Travailleur Temporaire**

Aussi appelé « **intérimaire** », c'est un salarié qui est embauché par l'ETT afin de le mettre à disposition d'une E.U pour occuper un emploi pendant un temps déterminé. Le travailleur intérimaire signe un contrat de travail avec l'ETT et est considéré comme le salarié de celle-ci.

- **L'Entreprise Utilisatrice (E.U)**

C'est l'entreprise qui utilise les services d'une Entreprise de Travail Temporaire. En effet, elle fait appel à cette dernière afin qu'elle mette à sa disposition un travailleur intérimaire. De ce fait, elle signe un Contrat de Mise à Disposition avec l'ETT qui marque de fait la relation qui va lui permettre de bénéficier des services des travailleurs intérimaires.

I.2 Le Contrat de Travail Temporaire (CTT)

Quand il existe une relation de travail, il y a existence d'un contrat de travail. Le code du travail qui est la référence des relations de travail n'a pas défini le contrat de travail en tant que tel. Néanmoins, celui-ci peut être défini comme une convention par laquelle une personne physique ou morale s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant une rémunération. Cela est aussi valable pour le contrat de travail temporaire. Sa particularité est qu'il implique une relation triangulaire entre l'Entreprise de Travail Temporaire (ETT), le travailleur temporaire et l'Entreprise Utilisatrice (E.U). C'est un type de contrat de travail qui permet aux entreprises de pouvoir engager des travailleurs dont leur gestion dépend d'une agence d'intérim pour l'exécution d'une tâche bien précise et qui ne peut dépasser une certaine durée et sous certaines conditions. Un travailleur qui est sous un contrat de travail temporaire est appelé « **travailleur temporaire** » ou « **intérimaire** ».

Tout comme les autres contrats de travail, le CTT est défini par trois éléments essentiels dans son exécution :

- **une prestation de travail ou fourniture de travail** : c'est la tâche que s'engage à fournir le travailleur temporaire au cours de sa mission sur le site de l'E.U;
- **une rémunération** : encore appelée « **salaire** », elle représente la contrepartie de la prestation de travail fournie.
- **un lien de subordination** : il s'agit d'une subordination à deux niveaux. La subordination juridique qui s'entend par le fait que c'est l'employeur qui répond des dommages causés par le travailleur dans l'exercice de la mission. Et la subordination économique qui correspond à la rémunération que l'employeur donne au travailleur.

Notons qu'il existe une différence entre le Contrat de Travail Temporaire et le Contrat à Durée Déterminée. Si CTT et le CDD ont la même finalité c'est-à-dire limités dans le temps, ils ne correspondent pas au même régime juridique dans les faits.

En effet, le CDD est conclu entre l'entreprise et le salarié alors que cela n'est pas le cas dans le CTT. Le CTT implique une relation indirecte car c'est l'Employeur de l'intérimaire qui le met à la disposition d'une autre entreprise pour l'exécution d'une mission.

Au Sénégal, la principale source du droit du travail est le nouveau Code du Travail issu de la loi n°97-17 du 1^{er} Décembre 1997. Parmi les innovations majeures de ce nouveau code du travail figure la protection des personnes travaillant pour les entreprises de travail temporaire. En effet, l'esprit du droit du travail est de rechercher l'équilibre en permettant à l'employeur de mener à bien son activité mais aussi de protéger le travailleur d'éventuels abus. C'est dans cette logique que le Code du Travail ainsi que les textes relatifs aux relations de travail définissent la nature ainsi que le champ d'application du contrat de travail.

Pour qu'il y ait une relation de travail employé-employeur, il faut nécessairement un contrat de travail (écrit ou tacite) qui marque l'engagement des parties. Au Sénégal, nous avons deux formes de contrat : les **contrats de travail typiques (CDI et CDD) et les contrats atypiques**¹. Le Contrat de Travail Temporaire fait partie du lot des contrats dits atypiques.

Le Contrat de Travail se définit comme un accord de volonté par lequel une personne physique appelée « **employé** » met sa qualification professionnelle à la disposition d'une autre personne physique ou morale appelée « employeur » moyennant rémunération. Au terme de l'article **L.2 alinéa 2** du Code du Travail «**est considéré comme travailleur au sens du droit du travail sénégalais, quels que soient son sexe et sa nationalité, toute personne qui s'est engagée à mettre son activité professionnelle, moyennant rémunération, sous la direction et l'autorité d'une autre personne, physique ou morale, publique ou privée...**»².

Appelé communément « **travail en intérim** » ou « **travail intérimaire** », le travail temporaire fait allusion au processus par lequel un travailleur est embauché par une agence d'intérim appelée « **Entreprise de Travail Temporaire** » qui l'envoie dans une autre société

¹ FAYE Seynabou, ARTICLE SUR LE DROIT DU TRAVAIL AU SENEGAL : LES CONTRATS DE TRAVAIL

² CODE DU TRAVAIL DU SENEGAL

dite « Entreprise Utilisatrice » afin d'y réaliser une tâche précise et ponctuelle appelée « **mission** »³. Notons que le contrat de travail temporaire ne peut être un recours pour pourvoir durablement un emploi permanent. Néanmoins, toute entreprise peut y recourir pour des motifs suivants :

- **l'augmentation ou l'accroissement temporaire d'activités dans les secteurs d'activités où certains travaux présentent un caractère saisonnier comme l'agriculture, les industries agroalimentaires, le tourisme, etc. ;**
- **les emplois d'usage dont la nature des activités fait qu'il n'est pas courant d'embaucher sous contrat à durée indéterminée tels que dans l'hôtellerie, la restauration, le bâtiment et travaux publics, etc. ;**
- **le remplacement provisoire de tout salarié absent dont le contrat est suspendu pour des motifs aussi valables que la maladie, le congé de maternité, l'attente de la suppression définitive du poste d'un travailleur ayant quitté définitivement l'entreprise, etc. ;**
- **l'urgence de certains travaux dont l'exécution sans délai est nécessaire à la prévention d'accidents imminents ou entre dans le cadre de mesures de sauvetage ou de réparation d'installations, de matériels ou de bâtiments présentant un danger.**

Ainsi, nous apercevons que le contrat de travail temporaire ne peut être conclu n'importe comment et qu'il couvre une relation triangulaire entre :

- **l'Entreprise de Travail Temporaire qui a la qualité d'employeur du travailleur temporaire ;**
- **le Travailleur Temporaire, autrement appelé « intérimaire » ;**
- **l'Entreprise Utilisatrice, lieu d'exécution du contrat temporaire⁴.**

De ce fait, quelles sont les rapports qui existent entre les différentes parties ?

³ RAPPORT DE STAGE DEMBA DIOP : « LE TRAVAIL TEMPORAIRE : DROITS ET OBLIGATIONS DU TRAVAILLEUR INTERIMAIRE » ENA, Promotion 2007-2009

⁴ RELATIONS SOCIALES : REVUE DE L'AMICALE DES INSPECTEURS ET CONTROLEURS DU TRAVAIL DE LA SECURITE SOCIALE N°20 Août 2013

I.3 Contrat de travail temporaire comme une externalisation

Le Contrat de Travail Temporaire peut être rangé dans le cadre d'une externalisation de l'exécution de certaines tâches de l'entreprise et compte tenu de l'environnement de plus en plus incertain bon nombre d'entreprises y font recours.

Les années 1980 marquent le début du développement des politiques d'externalisation dans bon nombre d'entreprises. De l'Anglais « **outsourcing** », « **l'externalisation est le fait de confier ou d'acheter une activité, un bien ou un service et son management, préalablement réalisés en interne et qui concerne des fonctions encore indispensables à la chaîne de création de valeur, à un prestataire ou à un fournisseur extérieur plutôt que de le réaliser en interne, pour une meilleure performance** » Barthélemy (2004).

Ainsi, dans un monde où le marché se complexifie de plus en plus, l'externalisation joue un rôle important dans la stratégie de positionnement des entreprises. Elle permet au Gestionnaire des Ressources Humaines de mieux se focaliser sur « **les tâches plus stratégiques et tactiques et de se concentrer sur les activités fondamentales** » Delmote&Sels (2005)⁵.

Si certains auteurs voient dans l'externalisation une manière de réduire les coûts de la gestion des ressources humaines et/ou pour mieux se pencher sur le cœur de leur métier, d'autres y voient des risques qui mettent souvent les intérimaires dans une situation de précarité. Pour ces derniers, il existe bien des risques, car le plus souvent, l'Entreprise Utilisatrice (E.U) recherche urgemment un candidat doté de compétences et immédiatement opérationnel pour tenir un poste pour un temps donné. Ainsi, elle prend attache avec une Entreprise de Travail Temporaire (ETT) avec laquelle elle signe un contrat de « mise à disposition » pour bénéficier de la mise à sa disposition d'un intérimaire qui a pour employeur l'Entreprise de Travail temporaire. Cependant, quelques fois dans cette recherche dans l'urgence, l'E.U omet souvent de donner à l'ETT les informations relatives aux risques liés à son métier.

⁵ GLIDIA B. Judith, L'EXTERNALISATION RH DANS UN CONTEXTE AFRICAIN

Pour favoriser la réalisation de la mission d'intérim en toute sécurité, les trois partenaires doivent commencer par connaître leurs besoins mutuels et apprendre à communiquer ensemble. Dans le Contrat de Travail Temporaire (CTT), certains points critiques doivent faire l'objet d'un dialogue entre l'E.U, l'ETT et le travailleur intérimaire: « **préciser les conditions de travail dans lesquelles sont placés les intérimaires, définir la tâche, améliorer l'accueil, prendre en compte la santé et la sécurité, etc.** »⁶. Selon PERETTI (2013), **le travail temporaire en 2009 représentait 2% du volume d'emploi de la planète** pour un total de 10 millions d'intérimaires. Et les entreprises qui ont recourt à l'intérim avancent trois raisons fondamentales (d'ordre économique) tout en ne perdant pas de vue le cadre légal :

- **le besoin de remplacer des salariés permanents absents pour cause de maladie, maternité, etc.;**
- **le pic d'activité à résorber:** De caractère, saisonnier (ce pic est dû à une fluctuation inattendue ou au cycle économique);
- **les projets exceptionnels de court terme.**

Selon les statistiques au niveau du Sénégal, le Contrat de Travail Temporaire occupait la quatrième place derrière le Contrat de Travail Saisonnier sur le marché du travail en 2013 avec un pourcentage **de 5% soit 2350 CTT signés pour 44695 au total**⁷. Dans cette proportion, la répartition par genre est ainsi rétablie au niveau du Sénégal :

- **Travailleurs temporaires hommes 69%**
- **Travailleurs temporaires femmes 31%**

⁶ www.inrs.fr : PREVENIR LES RISQUES LIES A L'INTERIM : Agence d'intérim, salarié, entreprise utilisatrice...tous concernés, (Décembre 2011)

⁷ SENEGAL : Rapport Annuel des Statistiques du Travail 2013

Tableau I REPARTITION DES CONTRATS DE TRAVAIL ENREGISTRES AU SENEGAL EN 2013

Inspections	CDI		CDD		SAISONNIER		TEMPORAIRES		STAGE		APPRENTI		AUTRES TYPES		TOTAL		%	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Dakar	6383	2188	12735	3894	612	73	1441	697	17	21	243	88	279	111	21710	7072	75,4%	24,6%
Thiès	1026	374	2653	627	292	123	69	19	72	46	83	93	76	29	4271	1311	76,5%	23,5%
St Louis	384	169	1467	234	860	770	112	12	4	3	5	3	17	0	2849	1191	70,5%	29,5%
Ziguinchor	156	88	724	210	230	69	0	0	0	0	0	0	0	0	1110	367	75,2%	24,8%
Diourbel	113	30	802	38	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	932	68	93,2%	6,8%
Zone Franche	86	13	599	98	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	685	111	86,1%	13,9%
Kaolack	119	39	317	86	175	0	0	0	0	0	0	0	0	0	611	125	83,0%	17,0%
Matam	7	5	577	35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	584	40	93,6%	6,4%
Louga	128	44	247	107	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	375	151	71,3%	28,7%
Kolda	82	27	263	69	19	1	0	0	0	0	0	0	0	0	364	97	79,0%	21,0%
Tambacounda	63	11	192	11	38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	293	22	93,0%	7,0%
Fatick	39	11	96	41	31	13	0	0	0	1	5	2	0	0	171	68	71,5%	28,5%
Kaffrine	49	14	69	36	6	1	0	0	0	0	0	0	0	0	124	51	70,9%	29,1%
Sédhiou	39	11	70	34	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	112	45	71,3%	28,7%
Kédougou	52	10	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	21	0	73	11	86,9%	13,1%
Total 2013	8726	3034	20811	5521	2281	1050	1622	728	93	71	338	186	393	140	34264	10730		
% par sexe	74,2%	12,7%	79,0%	21,0%	68,5%	31,5%	69,0%	31,0%	56,7%	43,3%	64,5%	64,5%	73,7%	26,3%	76,2%	76,2%		

Source : RAPPORT DSTE 2013

En outre, les niveaux de risques encourus par le travailleur temporaire ne sont pas les mêmes selon les entreprises utilisatrices. En effet, selon l'*Institut National de Recherche et de Sécurité* pour la prévention des maladies professionnelles et des accidents du travail, les intérimaires travaillent en majorité dans des secteurs à risque, notamment dans l'industrie et le BTP. Par exemple en France, « **plus d'1/3 des accidents se produisent dans le BTP alors que le secteur représente 20% des emplois du travail temporaire** »⁸. Dans cette même étude, il ressort qu'en 2008, la durée moyenne des missions était de deux semaines et un quart d'entre elles n'ont duré qu'une seule journée. En plus, un travailleur intérimaire dispose de très peu de temps pour découvrir son nouveau poste, se familiariser avec son environnement, assimiler et mettre en œuvre les mesures de sécurité. Dans ces conditions, l'absence de mesure d'accueil, le manque de formation et d'information des intérimaires sont des facteurs favorisant la survenance d'accidents. A cela s'ajoute les défauts de communication entre les

⁸ www.inrs.fr, FACTEURS DE RISQUES CHEZ LES INTERIMAIRES, Nouveaux embauchés permanents (Décembre 2011)

entreprises utilisatrices et les agences d'intérim qui peuvent générer des risques supplémentaires pour le travailleur temporaire.

L'agence de travail temporaire se trouve au cœur de la gestion de cette relation tripartite où intervient deux type de contrats: le « contrat de mise à disposition » entre l'entreprise de travail temporaire et le l'entreprise utilisatrice d'une part et d'autre part le contrat de travail temporaire entre le travailleur temporaire et l'entreprise de travail temporaire. A cet effet, il faut noter que ces deux contrats ne relèvent pas de la même législation. Le premier relève du droit commercial alors que le second relève du droit de travail. Ce qui peut rendre difficile cette relation tripartite.

Pris sous l'angle de la flexibilité, l'intérim vient accroître à la fois les performances et les capacités d'innovation des entreprises. Laquelle flexibilité peut se comprendre comme la capacité d'une entreprise à s'adapter aux évolutions de la demande du marché, à court, moyen et long terme dans les meilleures conditions de coûts, de délais et de qualité. Ainsi, les travaux de **Rojot&Bruhnes (1985)** permettent de définir « **la flexibilité au travail** » en quatre (04) différentes formes. Une de ces formes de flexibilité au travail fait allusion au travail temporaire : le « **recours à l'externe** ». Il s'agit « **de faire fluctuer les effectifs en utilisant des contrats de travail de courte durée (flexibilité quantitative externe) ou de recourir au travail temporaire et à la sous-traitance pour limiter les liens contractuels avec les employés** »⁹.

Au vu de ce qui précède, nous nous rendons à l'évidence que la gestion de la relation tripartite dans le Contrat de Travail Temporaire est complexe et peut engendrer des incompréhensions entre les parties si dès le départ les clauses ne sont pas claires. De ce fait, il convient de définir les rapports qui existent entre les différentes parties.

⁹ Coulon Robert, "La gestion de la flexibilité du travail : pratiques et marges de manœuvre des R.R.H.", Actes du XIV^e colloque de l'AGRH, Grenoble 20-22 novembre 2003, p. 879-900.

II. Les rapports dans le Contrat de Travail Temporaire

Pour qu'il y ait une relation de travail temporaire, il faut que trois acteurs puissent se réunir. Mais de ces rapports il y a nécessité de clarifier leur nature.

II.1 Les rapports entre l'Entreprise de Travail Temporaire et l'Entreprise Utilisatrice

La relation de travail prend sa source dans la volonté de l'E.U d'acquérir un ou plusieurs Intérimaires pour occuper un ou des postes pendant un temps déterminé et sous des motifs prévues par la loi. En effet, l'Entreprise Utilisatrice ne peut faire recours au service d'un intérimaire que pour assurer l'exécution de tâches précises et temporaires dénommé « **mission** ». Or, la notion de « mission » sous-entend une date de début et une date de fin. L'article 8 du Décret n°2009-1412 fixe sa durée en ces termes : « **Le contrat de travail temporaire ne peut être conclu pour une durée supérieure à deux ans. Lorsqu'il est conclu pour la réalisation d'un ouvrage déterminé, il n'est pas soumis à la limite maximale précitée** ».

A cet effet, elle va manifester son besoin dans une Entreprise de Travail Temporaire. Celle-ci va se charger de mettre en sa disposition le ou les Intérimaires. Mais cette mise à disposition du travailleur temporaire est assujettie à un contrat appelé « Contrat de Mise à Disposition » qui lie l'ETT et l'EU. Ledit contrat est déposé en cinq exemplaires à l'Inspection du Travail et de la Sécurité Sociale pour être enregistré. Le « contrat de mise à disposition » ne saurait donc être mis en exécution si n'est par écrit au vu de l'Art. 2. du DECRET n°2009-1412 du 23 décembre 2009 : « **Il est constaté par écrit et avant tout début d'exécution et déposé en cinq exemplaires par l'entreprise de travail temporaire à l'Inspection du travail du ressort de sa conclusion, pour enregistrement** ».

Le contrat de mise à disposition comporte obligatoirement des mentions suivantes :

- **le nom ou la raison sociale et l'adresse précise des deux parties contractantes,**

15

« La gestion de la relation tripartite dans le contrat de travail temporaire: cas de connexion international sarl »

Souleymane_SANOGO_MPSG2/GRH_CESAG_GRANDE_ECOLE

- le nombre, la nature, la classification et la rémunération des emplois concernés,
- la date, la durée et le lieu d'exécution du contrat de mise à disposition.

Après enregistrement, l'Inspecteur du travail adresse un exemplaire à chacune des deux entreprises, au Service des statistiques du travail, à l'Inspecteur du travail du lieu d'exécution et conserve un exemplaire dans les archives de son service »¹⁰.

En outre, il existe pour l'E.U des obligations vis-à-vis de le travailleur temporaire. Elle est tenue de supporter les obligations relatives au paiement des salaires et des cotisations sociales en cas de défaillance de l'ETT. Aussi, en cas de grève licite de son personnel, une entreprise ne peut recourir à des travailleurs temporaires pour remplacer les grévistes.

II.2 Les rapports entre l'Entreprise de Travail Temporaire et le travailleur temporaire

L'activité d'une Entreprise de Travail Temporaire est fondamentalement l'embauche de travailleurs Temporaires qu'elle met à la disposition provisoire d'une Entreprise Utilisatrice. Etant au cœur de la relation tripartite, elle se doit de mieux gérer cette relation pour l'atteinte des objectifs de la mission que va exécuter le travailleur temporaire. Ce qui lie l'ETT et le travailleur temporaire est fondé par un contrat dénommé « **Contrat de Travail Temporaire** ». En effet, l'ETT est réputée être l'employeur du travailleur temporaire. De ce fait, elle doit se donner les moyens pour mettre en place un dispositif qui lui permet de répondre efficacement aux besoins des Entreprises Utilisatrices.

Face à un besoin manifesté par une EU, l'ETT peut explorer plusieurs pistes pour trouver le profil demandé : la base de données des intérimaires en fin de mission, faire des annonces, contacter les candidats via les réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn, Viadeo, etc.

¹⁰ DECRET n°2009-1412 du 23 décembre 2009 fixant la protection particulière des travailleurs employés par des entreprises de travail temporaire et les obligations auxquelles sont assujetties ces entreprises.

Parmi ces pistes de recherche, les ETT en utilisent le plus souvent deux : leur base de données des intérimaires en fin de mission et les CV des demandeurs d'emplois en leur disposition. Le travail des ETT nécessite une réactivité et une proactivité pour faire face à la demande des EU. Le processus de recrutement d'un Intérimaire ne suit pas la même norme qu'un autre type de salarié. Ici, l'entreprise Utilisatrice recherche des compétences pour occuper un poste et non un emploi mais aussi une personne dont la disponibilité est immédiate.

A l'issu de cette phase, un « Contrat de Travail Temporaire » est signé entre l'ETT et le travailleur temporaire pour l'exécution de la mission. Ainsi, chaque mission fera l'objet d'un nouveau Contrat même s'il s'agit de la même EU.

Tout comme le Contrat à Durée Déterminée, le travailleur temporaire qui effectue une mission, a droit à la fin de la mission d'une indemnité de fin de contrat égale à 7% des rémunérations totales brutes dues depuis le début du contrat, compte non tenu des sommes ayant le caractère de remboursement de frais. Mais cette rémunération n'est pas due :

- **si le travailleur refuse d'occuper, dans le cadre d'un Contrat à Durée Indéterminée, le même emploi ou un emploi similaire assorti d'un salaire au moins égal ;**
- **si le travailleur était engagé en complément d'effectif, pour faire face à un surcroît extraordinaire de travail ;**
- **s'il s'agit d'un travailleur journalier dont la tâche à exécuter se limite dans la journée ;**
- **s'il s'agit d'un travailleur saisonnier ;**
- **s'il s'agit d'un docker ;**
- **s'il s'agit d'un travailleur d'une entreprise relevant d'un secteur d'activité dans lequel il n'est pas courant de recourir au CDI, en raison des caractéristiques de l'activité exercée : tels que les chantiers, les télé-services, les projets, etc. ;**

- en cas de licenciement du travailleur pour faute lourde ou de rupture anticipé du contrat à son initiative¹¹.

II.3 Les rapports entre l'Entreprise Utilisatrice et le travailleur temporaire

Le travailleur temporaire a pour employeur l'ETT, mais exerce dans les locaux de l'EU. Il est mis à la disposition de l'EU pour le temps d'une mission. N'étant pas directement lié à l'EU mais durant l'exécution de la mission, le travailleur temporaire est sous son autorité. A cet effet, elle lui donne des ordres et des instructions sur le travail à exécuter tout en le soumettant aux mêmes conditions de travail. Ainsi, elle est garante des conditions d'hygiène et de sécurité et doit à cet effet mettre à la disposition du travailleur temporaire le matériel nécessaire pour le protéger de tout danger lié à l'emploi au même titre que ses salariés.

En outre, le travailleur temporaire doit bénéficier des avantages sociaux de l'EU. Même si le Décret n'en fait pas cas, permettre à un Intérimaire par exemple de prendre son repas à la cantine lui permettra de se sentir bien parmi les autres salariés. Mieux encore, cela va favoriser son intégration pour une cohésion au sein de l'entreprise.

III. Avantages et inconvénients du Contrat de Travail Temporaire

Le Contrat de Travail Temporaire qui implique trois parties pour une relation de travail revêt un caractère particulier. En effet, l'employeur du travailleur intérimaire est l'ETT. Or cette dernière n'est pas sur le lieu de travail du travailleur temporaire pour lui donner des directives et contrôler son travail. C'est l'E.U qui bénéficie de ce pouvoir de direction et de contrôle du travailleur temporaire. A cet effet, la relation tripartite peut tant bien que mal aboutir. En outre, dans un contexte comme le Sénégal où le droit sur le Contrat de Travail

¹¹ A.F.DIAKHOUMPA, SEMINAIRE DE FORMATION SUR 07 TEXTES D'APPLICATION DU CODE DU TRAVAIL

Temporaire est laconique, il y a lieu de voir de près quelles peuvent en être ses avantages et inconvénients.

III.1 Les avantages du Contrat de travail Temporaire

C'est dans un souci de permettre aux entreprises de diversifier leur acquisition des ressources humaines en fonction du moment mais aussi de promouvoir l'emploi tout en protégeant le travailleur que le Contrat de Travail temporaire trouve son sens. Ainsi, les avantages peuvent être perçus tant au niveau de l'E.U qu'au niveau de l'ETT et du travailleur temporaire.

- **Pour l'Entreprise Utilisatrice**

Engager un travailleur intérimaire comporte des avantages pour l'Entreprise Utilisatrice. En effet, un intérimaire est une personne qui intervient au sein de l'entreprise juste pour le temps d'une mission. C'est généralement pour intervenir dans une situation soit de surcharge d'activités ou pour un remplacement telles que définies par la loi. A cet effet, l'E.U est déchargée de toute contrainte de recherche de profil qui, le plus souvent prend énormément du temps dans un processus de recrutement. Faire recours à une Agence d'intérim, leur permet de mieux se concentrer sur leurs activités.

En outre, l'acquisition des ressources humaines intérimaire ainsi que leur gestion administrative ne leur incombe pas mais à l'E.T.T. Cet avantage leur permet d'être à l'abri de tout conflit social mais aussi de pouvoir mieux contrôler la masse salariale. De plus, engager les services d'un intérimaire participe de sa flexibilité.

Aussi, dans le Contrat de Travail temporaire, il n'existe pas de préavis en cas de licenciement comme par exemple dans un Contrat à Durée Déterminée. Ainsi, l'EU peut mettre fin au Contrat de Travail Temporaire dès la fin de la mission sans pour autant être poursuivi.

- **Pour l'Entreprise de Travail Temporaire**

L'Entreprise de Travail Temporaire est spécialisée dans la mise à disposition des travailleurs temporaires aux services des Entreprises Utilisatrices. Elle en fait un métier jusqu'en créer une entreprise. Cela dénote que le besoin d'engager des intérimaires existe. Cette activité permet de ce fait à l'ETT d'être un pourvoyeur d'emploi en toute légalité.

Depuis l'avènement du décret n°2009-1412 sur le travail temporaire au Sénégal, l'ETT est reconnue et peut exercer en toute quiétude. Ainsi, face à une situation économique de plus en plus complexe, l'intérim prend de plus en plus de terrain dans le monde du travail. En outre, l'ETT occupe une place privilégiée dans la relation de travail temporaire car portant une double casquette : celui d'employeur et de prestataire.

- **Pour le travailleur temporaire**

Le travail temporaire étant règlementé, le travailleur bénéficie de certains droits dont on peut voir en ceux-ci des avantages. En effet, il est un salarié de l'ETT et est sous la couverture du Code du Travail. A cet effet, il est soumis aux charges sociales comme tout autre salarié. En retour, il bénéficie des prestations de l'Institut de Prévoyance Maladie (IPM) ainsi que sa famille (femmes et enfants). Cela est d'autant plus important quand on sait que la majeure partie des travailleurs temporaires occupent des postes de basses catégories. Ainsi, de par ces charges sociales, les travailleurs temporaires qui n'ont pas souvent un revenu considérable, bénéficient des prestations sociales qui, viennent alléger leur charge de famille.

Aussi, le travailleur temporaire ainsi que sa famille bénéficient des prestations sociales au niveau de la Caisse de Sécurité Sociale car étant déclaré et ses cotisations versées par l'employeur. Mieux encore, il bénéficie des allocations familiales.

En outre, comme dans les autres types de contrat de travail, il a droit aux congés payés au cas où il passe au moins douze (12) mois consécutifs en mission dans une même E.U. Ses congés lui sont payés au moment du départ et équivalent au douzième de l'ensemble de ses rémunérations brutes déduites des frais qui ont un caractère de remboursement de frais tel que la prime de transport et de salissure. Mais si la mission prend fin avant que le travailleur temporaire ait pris son congé, il bénéficie néanmoins d'une **indemnité de congé non pris**.

De plus, à la fin de son contrat une indemnité dite de **précarité** lui est versée dont le montant équivaut à **7%** du montant brut total perçu, déduit des frais qui ont un caractère de remboursement de frais, lors de la mission. Mais cette indemnité ne sera pas dû pour le travailleur temporaire qui a été remis à disposition pour fait de faute lourde comme le vol, ou pour le travailleur temporaire qui a pris l'initiative de démissionner avant la fin de sa mission.

Enfin, à la fin de la mission, il a droit à un certificat de travail. Cela vient étoffer son Curriculum Vitae (CV) en termes d'expérience. C'est d'ailleurs dans cette logique que l'**Union Sénégalaise des Entreprises de Travail Temporaire (U.S.E.T.T)** à travers son Président, pense que « **les Entreprises de Travail Temporaire permettent au demandeur d'emploi d'avoir plus vite un premier travail, lui permettant d'acquérir de l'expérience, mais aussi de tester différents employeurs car de plus en plus de travailleurs apprécient une certaine forme de mobilité professionnelle** »¹².

III.2 Les inconvénients du Contrat de travail Temporaire

Comme tout rapport, le Contrat de Travail Temporaire peut engendrer des situations malencontreuses si les dispositions ne sont pas prises dès sa signature. De ce fait des inconvénients peuvent en découler.

- **Pour l'Entreprise Utilisatrice**

C'est face à un besoin que l'E.U fait recours aux services des Travailleurs Temporaires. Dans la mesure où le Travailleur Temporaire est considéré comme un corps étranger dans l'E.U, il peut arriver que la mission ne se réalise pas selon l'entendement de cette dernière. En outre, le Travailleur Temporaire peut être défaillant et conduire l'E.U à mettre un terme à la relation de travail sans pour autant que le travail demandé ne soit achevé. Dans cette condition, s'il s'agissait d'exécuter un travail sans lequel on ne saurait passer à une autre activité, on peut assister à une paralysie des activités de l'entreprise, le temps de trouver un remplaçant.

¹² www.servicepublic.gouv.sn : « TRAVAIL TEMPORAIRE : DES POLITIQUES EFFICACES POUR RESOUDRE LE CHOMAGE »

En outre, dans sa recherche de Travailleurs Temporaires, l'E.U doit être précise et pointue dans sa demande formulée à l'ETT afin qu'elle puisse mettre en sa disposition le profil approprié.

- **Pour l'Entreprise de Travail Temporaire**

Engager un intérimaire peut être un facteur de risque pour l'ETT si dès le départ la notion d'intérim n'est pas bien cernée par le travailleur temporaire. L'ETT doit alors expliquer au travailleur temporaire mais aussi le mentionner dans son contrat que la fin de la mission engendre automatiquement la fin de son contrat. Cela est important car bon nombre de travailleur temporaire confondent le contrat de travail temporaire et le CDD. Et le plus souvent, ils sont étonnés quand on leur notifie la fin de la mission. Ces incompréhensions aboutissent souvent à l'Inspection du Travail et de la Sécurité Sociale ou pire au Tribunal du travail. Pour y prévenir, au cours de l'entretien avec un candidat, c'est le lieu de chercher à comprendre son entendement sur le travail temporaire et s'il y a des incompréhensions donner des éléments de réponses avant le début de toute mission.

Le travailleur temporaire arrive le plus souvent dans l'E.U sans avoir des informations relatives à sa protection. Et peut être victime d'accident au cours de la mission.

Par ailleurs, il peut arriver que le travailleur temporaire démissionne avant la fin de la mission ou abandonne son poste. Dans ces conditions, l'ETT mettra tout en œuvre pour proposer un autre candidat dans les meilleurs délais.

- **Pour le travailleur temporaire**

Le travailleur temporaire n'est pas en reste. Considéré comme un corps étranger au sein de l'Entreprise Utilisatrice, il ne bénéficie pas le plus souvent des mêmes avantages que les salariés de cette entreprise. Or le travailleur temporaire contribue au même titre que les autres salariés à la croissance de l'Entreprise Utilisatrice. En outre, le travailleur temporaire ne peut prétendre aux élections des délégués du personnel ni comme électeur ni comme candidat car étant considéré comme ne faisant pas partie de l'effectif de l'E.U.

Par ailleurs, du fait du caractère précaire du CTT, les établissements financiers sont retissant quand il s'agit de leur octroyer des prêts alors qu'ils sont domiciliés dans ces banques.

Mais quand est-il du travail temporaire dans le contexte sénégalais ?

Chapitre II : PRESENTATION DU CONTEXTE DE L'ETUDE

Notre travail est basé sur un phénomène qui est règlementé au Sénégal depuis le 23 Décembre 2009 à travers le Décret n°2009-1412. Mais entre la loi et la pratique le plus souvent le fossé est grand. En effet, nous porterons une analyse sous l'angle de la gestion du C.T.T mais plus particulière sur la manière dont s'effectue la gestion du personnel intérimaire par une agence de travail temporaire. Le Cabinet CONNEXION INTERNATIONAL SARL, qui est une agence d'intérim au Sénégal nous servira de cadre d'étude à travers son personnel intérimaire.

A cet effet, étant étudiant en Gestion des Ressources Humaines nous entendons par gestion, la Gestion Administrative du personnel intérimaire. Il s'agira d'analyser le phénomène du Contrat de Travail Temporaire à travers la relation tripartite depuis l'entrée du travailleur temporaire qui correspond au début de mission jusqu'à sa sortie ou fin de mission.

I. L'intérim au Sénégal

L'intérim au Sénégal peut être résumé en deux étapes. Nous avons la période où l'intérim n'était pas soumis à une réglementation. Et suite à la nouvelle disposition légale contenue

dans le code du travail à l'article L. 224, le décret n°2009-1412 du 23 Décembre 2009 vient règlementer le secteur.

I.1. L'intérim avant le décret 2009-1412 du 23 Décembre 2009 au Sénégal

Avant 2009, l'intérim était pratiqué au Sénégal en témoigne les décisions de justice relatives au travail temporaire. Mais n'ayant pas de lois pour sa réglementation en cette période, les sociétés d'intérim géraient les intérimaires sans un fondement juridique. A cet effet, les intérimaires étaient placés dans des entreprises utilisatrices et souvent ne bénéficiaient pas de la protection sociale. En outre, le secteur n'étant pas règlementé, on constatait de nombreux abus qui mettaient le plus souvent les travailleurs intérimaires dans des situations de précarité. Il était fréquent de voir des travailleurs ester en justice pour réclamer leurs droits. Ainsi, plusieurs décisions de justice nous édifient à ce sujet :

- **l'affaire Cheikh Sidy LO et autres contre la SAT&SIEMENS, jugement du Tribunal du Travail de Dakar n°136 du 10 mars 2004 :** dans cette affaire, la Société d'Assistance Technique (SAT) avait recruté des travailleurs pour une durée d'un an afin de les mettre à la disposition de société SIEMENS. Mais les travailleurs qui étaient mis à la disposition de cette dernière sont allés au-delà de la durée de la mission comme convenu au départ. Alors, le juge a conclu que les relations de travail étaient devenues des Contrats à Durée Indéterminée(CDI)¹³.
- **l'affaire Mamadou Mikalou BA et Pape DOUCOURE contre la société Bureau Sénégalais d'Intérim (BIS).** En effet, les plaignants mis à la disposition de la SOCOCIM, ont vu leur mission s'écourter par cette dernière. Ce qui obligea la BIS à congédier les dits travailleurs. Cela a conduit le juge à condamner la BIS pour rupture abusive du contrat de travail.

¹³ *Arrêt de la Cour d'Appel de Dakar n°351 du 14 Juillet 2005 et arrêt n°26 du 13 Juin 2007 de la cour de Cassation du Sénégal*

- **l'affaire Karamo Diabaly et autres contre INTERSEC et VITOGAZ** où le juge a retenu la responsabilité de l'ETT INTERSEC pour avoir mis durant plus de 04 ans, 08 ans et 16 ans, ses travailleurs à la disposition exclusive et continue de VITOGAZ¹⁴.

En nous inspirant de ces cas cités, on se rend compte que le secteur de l'intérim au Sénégal avant 2009 connaissait d'énorme abus de la part des sociétés d'intérim. Aussi, quand il s'agissait de trancher les différends, ni les Inspecteurs de travail, ni les juges ne pouvaient se baser sur des textes du fait de leur inexistence. Or c'est la législation du travail qui protège le travailleur des abus de l'employeur en lui montrant ses droits et devoirs.

I.2. L'intérim depuis le décret 2009-1412 du 23 Décembre 2009 au Sénégal

Les contrats de travail temporaire au vu de l'environnement économique, attire de plus en plus les entreprises. A cet effet, depuis 1997 une nouvelle disposition légale dans le nouveau Code du Travail du 1^{er} Décembre 1997 va poser les jalons en son **Article L.226 : « La protection particulière des travailleurs employés par des entreprises de travail temporaire et les obligations auxquelles sont assujetties ces entreprises dans l'intérêt du travailleur, sont précisées par décret »**. Cela nous permet de comprendre que le législateur a voulu se pencher cette fois pour régler une situation anormale.

Ainsi, intervient le **Décret n°1412-2009 du 23 Décembre 2009 fixant la protection particulière de travailleurs temporaires employés par les entreprises et les obligations auxquelles sont assujetties ces entreprises**. Ledit décret va clarifier la notion du CTT en mettant en exergue la relation juridico-économique qui met en rapport deux entreprises dont l'une appelée **Entreprise de Travail Temporaire**, fournit de la main d'œuvre temporaire à l'autre appelée **Entreprise Utilisatrice**, et est réputée être l'employeur, même si le travailleur preste pour la seconde.

¹⁴ Tribunal du Travail de Dakar, 24 Décembre 2010

II. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Selon CADIN & al (2012) « **La Gestion des Ressources Humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité** »¹⁵. De cette définition, on s'aperçoit de l'importance et de la place qu'occupe la fonction ressources humaines au sein de l'entreprise.

En effet, l'entreprise doit en grande partie sa performance grâce à ses hommes et femmes qui y travaillent. La qualité des travailleurs tire ses sources dans le choix des collaborateurs lors du recrutement mais aussi dans leur gestion depuis leur entrée jusqu'à leur sortie de l'entreprise. A cet effet, les gestionnaires des ressources humaines ont cette responsabilité de mettre en la disposition de l'entreprise des hommes qu'il faut à la place qu'il faut pour l'atteinte des objectifs.

En outre, vu sous l'angle de la stratégie de l'entreprise, les ressources humaines doivent être appréhendées comme des ressources qui ont des ressources. Ainsi, pour PERRETTI & al (2013) « **parler des ressources humaines ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources mais que les hommes ont des ressources** ». De cette appréhension des ressources humaines, les intérimaires peuvent être considérés comme des « **hommes qui ont des ressources** ».

En effet, la gestion des ressources humaines intérimaires se penche sur la recherche de candidats qualifiés prêts à l'emploi. Cela est important car le travailleur temporaire qui va en mission ne bénéficie pas le plus souvent d'une phase d'intégration dans l'E.U. dès son arrivée au sein de l'organisation, il entame sa mission car considéré comme un professionnel dans son domaine.

Ainsi, dans la G.R.H intérimaires ce qui va attirer notre attention est le volet administratif de la fonction ressources humaines. Par conséquent il s'agira de nous étaler sur le processus de recrutement et de la gestion des travailleurs temporaires.

¹⁵ CADIN & al (2012), GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, 4^{ème} édition, Edition Dunod, 726 pages

II.1. Processus de recrutement du travailleur intérimaire

Le recrutement « est l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés de telle sorte que celle –ci puisse choisir les individus aptes à occuper des postes disponibles »¹⁶.

La relation tripartite fait du contrat de travail temporaire un contrat particulier dont le mode de recrutement n'obéit pas aux mêmes règles que dans la situation d'un recrutement de salarié. Plusieurs auteurs se sont prononcés sur le recrutement en ce qui concerne la volonté pour une entreprise de recruter un nouveau collaborateur. Mais peu se sont prononcés sur le mode de recrutement des travailleurs intérimaires. En effet, selon FALCAO¹⁷ (2011), le processus de recrutement comporte sept étapes :

- la définition du besoin ;
- le choix des sources de recrutement ;
- la présélection sur dossier ;
- l'entretien ;
- la décision d'embauche ;
- la période d'essai ;
- l'embauche définitive.

Dans le cadre d'un recrutement de travailleurs intérimaires, le besoin de l'EU doit être communiqué de façon précise à l'ETT afin que cette dernière puisse mettre en sa disposition le profil adéquat. Cela est un gage de réussite d'une mission et ne doit pas être pris à la légère.

Le travailleur temporaire qui sera recruté pour un besoin ponctuel, la phase de définition du besoin doit donc être bien traitée car une fois recruté il doit sans une période d'essai

¹⁶ DIEYE Mansour, COURS RECRUTEMENT ET INTEGRATION DU PERSONNEL, Master GRH CESAG 2013-2014

¹⁷ FALCAO, Hélène de, (2011), *MAITRISER SES RECRUTEMENTS : 7 étapes pour faire le bon choix*, Paris : Dunod, 197 pages

immédiatement être opérationnel. La clé de réussite de la mission émane donc de la bonne communication sur la définition du besoin.

L'ETT s'engage en fonction de l'urgence et du profil recherché par l'EU à mettre en sa disposition le travailleur intérimaire. Pour se faire, L'EU dispose de trois possibilités :

- **soit elle laisse l'agence totalement libre du choix de le travailleur temporaire qui sera délégué en mission ;**
- **soit elle choisit son collaborateur intérimaire parmi les CV que l'agence lui propose ;**
- **soit elle reçoit en entretien les collaborateurs intérimaires que l'agence a présélectionnés¹⁸.**

L'ETT qui est réputée être l'employeur du travailleur temporaire, mais qui ne sera pas sur le site sur lequel exerce ce dernier alors il est important que l'EU et l'ETT collaborent pour la recherche du profil adéquat. Pour cela, en ce qui concerne les possibilités citées ci-dessus, les deux dernières doivent être utilisées concomitamment dans la recherche du profil.

L'ETT recherche les profils dont suite à des entretiens préalables, elle soumet au minimum trois CV à l'EU pour qu'elle puisse faire son choix. A l'issue de ce choix, l'EU doit s'assurer que le CV choisit répondra à ses attentes. Ainsi elle va avoir un entretien de confirmation avec le candidat choisit. Et ce n'est qu'après cette étape qu'elle pourra décider de lui confier la mission.

Si l'entretien est concluante, le contrat de travail est en ce moment établi par l'agence de travail temporaire et enregistré à l'Inspection du travail. Ainsi, la mission pourra démarrer.

¹⁸ CAVAILLE, Jean-Philippe, (2007), GUIDE PRATIQUE DE L'INTERIM

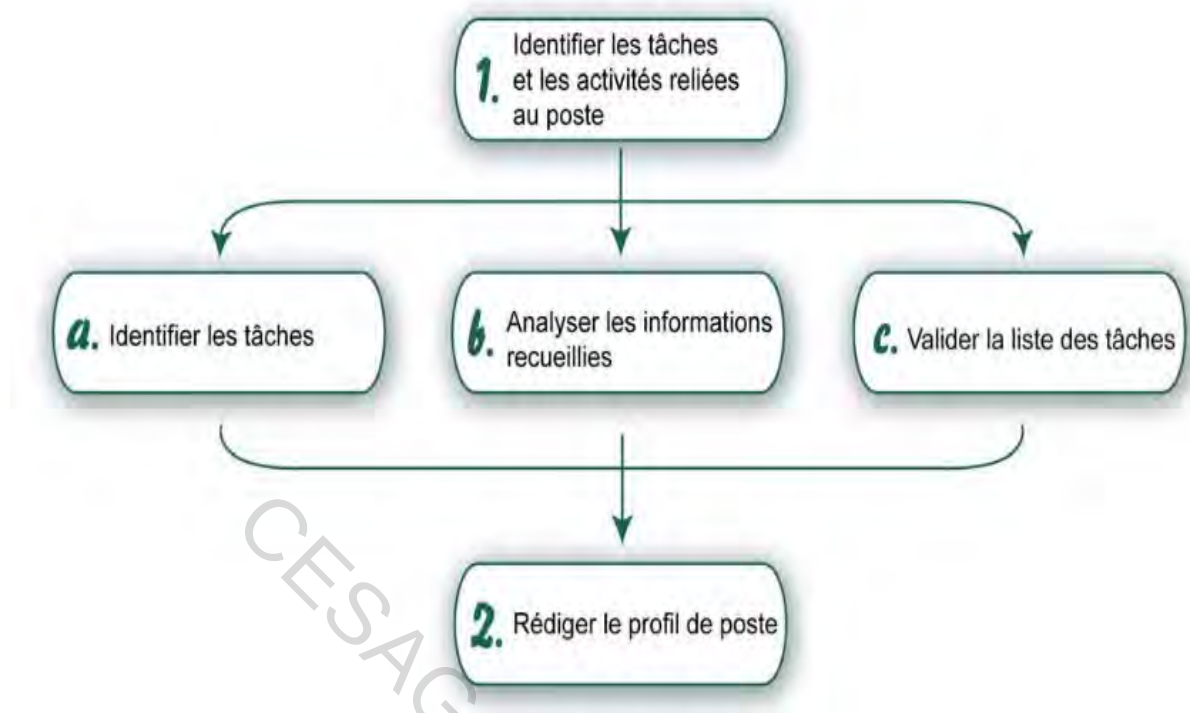
II.2 Elaboration de la fiche de poste

La fiche de profil est un outil de gestion essentiel. Si dans le recrutement d'un nouveau collaborateur l'entreprise l'utilise pour matérialiser un tant soit peu le contenu du poste, cela est aussi valable quand elle veut utiliser un intérimaire dans le cadre d'une mission. Une fiche de poste sert à décrire tous les aspects entourant un poste, à savoir les compétences, les tâches et les responsabilités, la rémunération prévue et les résultats attendus. En outre, certaines exigences si nécessaire doivent être clarifiées par l'E.U telles que l'expérience souhaitée, la scolarité, la langue maîtrisée, les connaissances des logiciels, la disponibilité du candidat, sa capacité d'adaptation etc.

Mais il peut arriver dans certains cas où l'E.U ne donne pas suffisamment d'informations sur l'emploi que le travailleur intérimaire va occuper. Dans ces conditions, il est du ressort de l'ETT de mettre tout en œuvre pour avoir les informations nécessaires. De ce fait, elle doit s'atteler à mettre du contenu dans la fiche de poste en exploitant les informations que l'E.U aurait mis en sa disposition et par la suite la faire valider par cette dernière. La validation de la fiche de poste est essentielle car elle permet aux parties contractantes de s'assurer qu'il y aura une adéquation entre la demande et le candidat qui sera proposé.

L'élaboration de la fiche de poste permet à l'ETT de mieux cibler le profil recherché mais aussi de pouvoir mettre à la disposition de l'E.U à temps le profil demandé. Mieux une fiche de profil est élaborée plus le travail de recherche de l'ETT est facilité. Dans ses conditions, il y a de fortes chances que les parties soient satisfaites.

Figure 1 SCHEMA D'ELABORATION D'UN PROFIL DE POSTE



Source 1 Comité Sectoriel de Main d'Œuvre de l'industrie de caoutchouc du Québec

II.3 La gestion du personnel intérimaire

C'est de la gestion administrative du personnel intérimaire qu'il s'agit. Elle est une branche de la Gestion des Ressources Humaines qui veille au respect des obligations légales concernant le code du travail, les horaires et règlements internes, le respect des conventions collectives, les contrats de travail, le traitement des salaires, les cotisations sociales, les congés payés etc.

Dans le cadre du contrat de travail temporaire, cette gestion prend une forme particulière. Le caractère particulier du contrat de travail temporaire fait que l'ETT se trouve au centre de la relation. Elle doit donc mettre en place une bonne stratégie pour avoir les informations nécessaires afin d'assurer une bonne gestion administrative du personnel intérimaire. La difficulté de cette gestion est que le plus souvent, les Intérimaires ne sont pas mis à disposition chez la même entreprise utilisatrice et ne sont pas aussi le plus souvent soumis à la même convention collective. Le Gestionnaire des Ressources Humaines dans

l'ETT doit de ce fait être en situation de veille permanente afin qu'aucun évènement petit soit-il, lié à le travailleur temporaire ne l'échappe durant l'exercice de la mission car d'une bonne administration du personnel découle l'efficacité et la productivité de l'ETT.

A cet effet, l'ETT doit disposer d'un Service des Ressources Humaines pour s'occuper de la Gestion Administrative du personnel intérimaire. Le suivi du travailleur temporaire est essentiel dans le contrat d'intérim. Tout évènement concernant le travailleur temporaire au cours de la mission doit être noté avec soin. La gestion des travailleurs intérimaire nécessite une attention particulière du Gestionnaire des Ressources Humaines de l'ETT.

En effet, avant toute mission, l'ETT doit ouvrir un dossier individuel pour le suivi du travailleur. Ainsi, avant le démarrage de toute mission, certains documents seront demandés à ce dernier pour la constitution de son dossier:

- **une photocopie de sa pièce d'identité en cours de validité ;**
- **un certificat de mariage le cas échéant ;**
- **l'extrait de naissance des enfants ;**
- **une attestation de disponibilité ;**
- **un casier judiciaire.**

Tout comme le salarié, le travailleur intérimaire bénéficie des prestations sociales. Ces documents serviront à l'établissement du contrat de travail mais aussi à constituer le dossier du travailleur temporaire afin qu'il puisse bénéficier des prestations sociales :

- **pour l'établissement de son carnet de santé à l'Institut de Prévoyance Maladie dont il pourra en bénéficier sur observation d'un délai de carence de 03 mois d'activités;**
- **pour bénéficier des prestations de la Caisse de Sécurité Sociale ;**
- **pour bénéficier d'un numéro d'immatriculation à l'Institut de Prévoyance Retraite ;**
- **etc.**

Le travailleur temporaire n'est pas un travailleur permanent. A cet effet, sa gestion est différente, car la fin de sa mission entraîne du même coup la fin de sa relation de travail avec l'ETT. Ainsi, à la fin de chaque mission, l'ETT doit faire le solde de tout compte avec le travailleur temporaire et lui notifier de la fin de la mission.

Pour le solde de tout compte, le gestionnaire doit s'assurer qu'il n'a pas contracté des dettes au sein de l'E.U à savoir les avances sur salaire ou s'il n'a pas des frais médicaux à rembourser au niveau de l'Institut de Prévoyance Maladie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE II : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE

Chapitre I: PRESENTATION DU CADRE METHODOLOGIQUE

La fonction administrative est capitale dans la gestion des ressources humaines intérimaires. Ce chapitre consacré à la gestion du contrat de travail temporaire à CONNEXION INTERNATIONAL, va nous permettre de nous pencher sur les pratiques existantes au sein de la structure.

I. Présentation de CONNEXION INTERNATIONAL

Créée en 2008 sous le numéro **RC SN DKR 2008 B 14237 – NINEA 3038892 2V2**, la société Connexion International SARL est située **SICAP AMITIE 1, villa n° 3089**. Au départ elle avait plusieurs domaines d'activités dont la Formation, le Recrutement, le Conseil, l'Audit & l'Assistanat en Ressources Humaines et l'Intérim. Avec le décret n°2009-1412 au Sénégal (*fixant la situation particulière des travailleurs employés par des entreprises de travail temporaire et les obligations auxquelles sont assujetties ces entreprises*) et dans le souci de mieux spécifier ses activités, elle va s'intéresser uniquement à l'intérim.

En tant que société d'intérim, CONNEXION INTERNATIONAL a une organisation qui lui permet de gérer ses intérimaires partout sur le territoire sénégalais. Ainsi, avec professionnalisme, elle met à la disposition des entreprises et des particuliers désireux de bénéficier des services d'un intérimaire. A cet effet, elle gère plus d'un millier d'intérimaires par an dans des secteurs d'activités aussi bien différents que diversifiés. Des gens de maison, aux chauffeurs en passant par l'industrie extractive, la société CONNEXION INTERNATIONAL SARL bénéficie de la confiance de plusieurs entreprises qui excellent dans leur domaine. Ces entreprises qui sont généralement des filiales de grands groupes internationaux, recherchent la collaboration des structures qui vont leur faciliter l'exercice de leur métier au travers des services qu'elles leur fournissent. Ainsi, CONNEXION INTERNATIONAL a su répondre à leurs attentes en matière de fourniture de main d'œuvre intérimaire.

Par ailleurs, ces entreprises évoluant dans des domaines différents ne sont pas assujetties à la même convention collective. La société CONNEXION INTERNATIONAL

met en œuvre son expertise pour faire face à cette difficulté afin de répondre à temps aux besoins de ses partenaires.

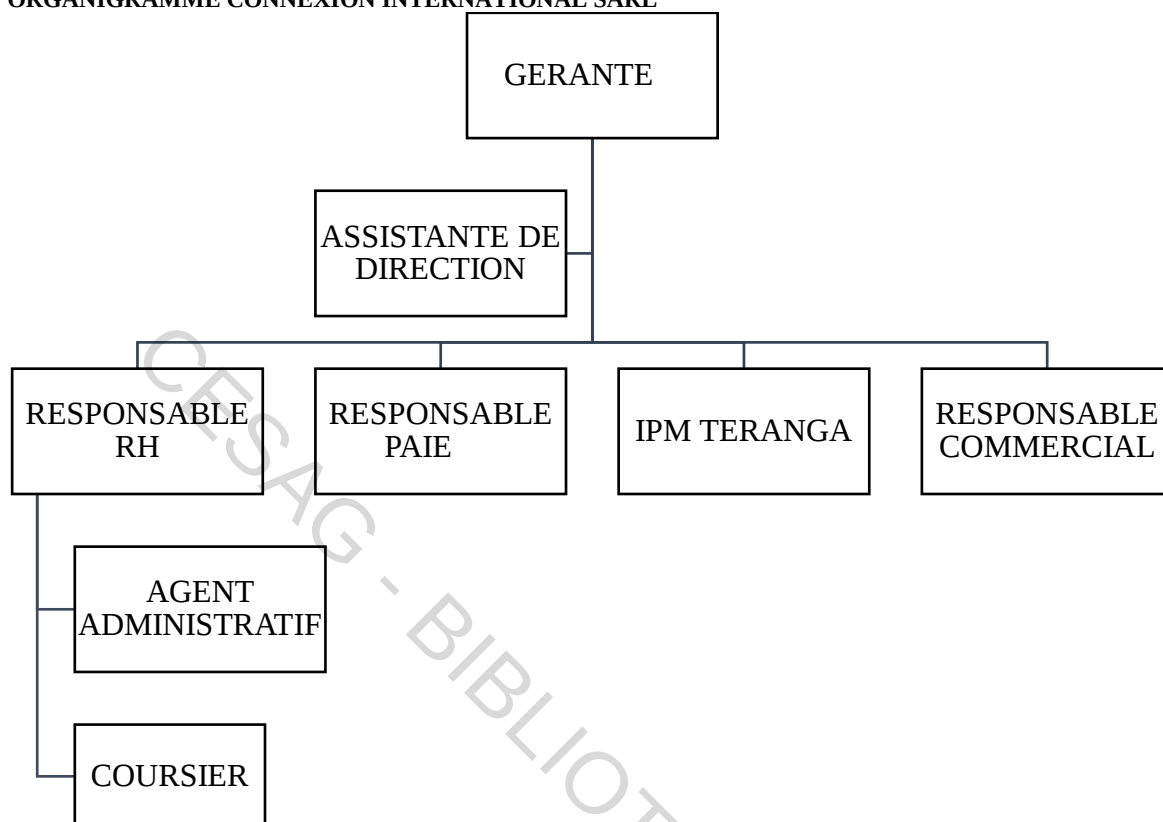
En outre, CONNEXION INTERNATIONAL fait partie d'un groupe appelé TAÏS depuis Janvier 2014. Ce fait vient accroître ses capacités à réagir face à la demande des entreprises. En effet, le Groupe TAÏS est composé de la société CONNEXION INTERNATIONAL SARL, du cabinet de recrutement FORMARECRUT et de la société SAHEL RH. SAHEL RH évolue dans le domaine des prestations de service liées à la propulsion des Ressources Humaines des entreprises. Le Cabinet FORMARECRUT œuvre dans le domaine du recrutement, de la formation et conseil en ressources humaines. Ces entités travaillent en synergie pour répondre de façon efficace et efficiente aux demandes des entreprises en matière de ressources humaines.

Dans le cadre du travail temporaire, la société CONNEXION INTERNATIONAL SARL travaille avec le pôle recrutement du groupe TAÏS dans la recherche de profils demandés par les entreprises partenaires.

I.1 Organigramme

Pour mener à bien sa mission, elle peut compter sur son équipe assez outillée et dynamique qui travaille avec professionnalisme selon l'organigramme suivant :

Figure 2 ORGANIGRAMME CONNEXION INTERNATIONAL SARL



I.2 Les services Gestion des Ressources Humaines et paie

Le pôle Gestion des Ressources Humaines est chargé de collecter toute information utile pour l'établissement du contrat de travail temporaire. Aussi, il se charge de constituer un dossier individuel pour chaque intérimaire afin de joindre les événements importants dans la relation de travail depuis le début de la mission jusqu'à la fin.

Par conséquent, le responsable des ressources humaines est considéré comme l'interlocuteur direct des intérimaires. A cet effet, dès que l'Entreprise Utilisatrice confirme son choix parmi les CV qui sont mis à sa disposition, le Service des Ressources Humaines

(SRH) organise un entretien avec la nouvelle recrue afin de lui donner des informations sur le Contrat de Travail Temporaire au Sénégal mais aussi celles relatives au règlement intérieur de l'E.U.

La responsabilité du Service des Ressources Humaines est d'autant plus grande qu'il doit mettre en place des outils adéquats afin d'avoir une bonne visibilité de la gestion des travailleurs intérimaires. En outre, ces informations recueillies sont aussi essentielles pour le service paie car c'est sur celles-ci qu'il se fonde pour établir les bulletins de paie.

En outre, la collaboration du Service des Ressources Humaines avec l'E.U permet de tenir compte des remarques ou des plaintes formulées à l'endroit d'un intérimaire. Aussi, pour la fin de la mission, l'EU contacte le Service des Ressources Humaines afin que les documents qui doivent être mis à la disposition de l'intérimaire soient établis (Notification de fin de mission et Certificat de Travail) à temps ainsi que le solde de tout compte qui sera préparé au niveau du service paie.

Dans la recherche des candidats, CONNEXION INTERNATIONAL est appuyée par le pôle recrutement du groupe.

I.3 Le service recrutement

Créé en **Septembre 2012**, Le Cabinet FORMARECRUT a été créé sous le numéro **RC: SNDKR2012-B-12888 NINEA 0046581 2V2** suite à la stratégie de spécialisation de la société CONNEXION INTERNATIONAL SARL dans le domaine de l'intérim. Il est situé à **SICAP Amitié 1 villa n° 3089** à la même enseigne que CONNEXION INTERNATIONAL SARL.

FORMARECRUT est une SARL spécialisée dans le recrutement, la formation et le conseil en ressources humaines. Comme l'indique son slogan, « **Solution RH pour l'Afrique** », le cabinet a apporté depuis sa création, des solutions adéquates aux problèmes des entreprises soit par la formation, soit par le recrutement, devenant ainsi un partenaire privilégié d'une vingtaine de sociétés et multinationales évoluant dans tous les secteurs d'activité.

Grâce à sa bonne connaissance des méthodes modernes dans le domaine du recrutement ainsi que les outils utilisés pour le choix des candidats, elle s'est faite rapidement une notoriété dans le secteur. En la matière, FORMARECRUT a la capacité de piloter un processus de recrutement pour une entreprise qui manifeste son souhait de recruter un nouveau collaborateur.

Pour ce qui concerne l'intérim, FORMARECRUT intervient en mettant des CV à la disposition de CONNEXION INTERNATIONAL SARL. Aussi, elle intervient pour les entretiens avec les candidats.

I.4 Le service commercial

Avec la prolifération des cabinets d'intérim au Sénégal depuis 2009, entretenir des relations commerciales avec les Entreprises Utilisatrices est essentiel. C'est ainsi que CONNEXION INTERNATIONAL a mis en place un service commercial pour des prospections sur le terrain dans le but de saisir d'éventuelles opportunités mais aussi d'être proche des Entreprises Utilisatrices.

Aussi, du fait du caractère particulier du contrat de travail temporaire, les commerciaux ont pour mission d'acheminer au lieu du travail de l'intérimaire les contrats de travail mais aussi de pouvoir effectuer la paie des travailleurs intérimaires. Cela permet un gain de temps pour les intérimaires qui ne sont pas obligés de se déplacer pour recevoir leur paie ou leur bulletin de paie.

Par ailleurs, les commerciaux sont du même coût en contact avec les intérimaires et constituent des relais pour remonter toute information concernant les intérimaires ou l'E.U.

I.5 Institution de Prévoyance Maladie (I.P.M TERANGA)

CONNEXION INTERNATIONAL est un employeur qui a à son actif plus de 1000 travailleurs intérimaires. Soucieuse du bien-être des ces derniers et dans l'optique de se conformer à la loi, a adhéré depuis sa création à une Institution de Prévoyance Maladie : **I.P.M TERANGA.**

En effet, l'I.P.M a pour objet la prise en charge partielle des frais médicaux, pharmaceutiques et d'hospitalisation des travailleurs. Son fonctionnement est assujéti à une **« cotisation mensuelle patronale et salariale de 6% appliquée sur une assiette de 60 000 Francs maximum »**¹⁹. Tout travailleur intérimaire peut bénéficier de l'I.P.M sous condition d'avoir fait au moins 03 mois de service effectif.

II. Présentation de la démarche

La gestion du contrat de travail temporaire nécessite un suivi méticuleux au jour le jour afin de n'omettre aucune information essentiel sur l'intérimaire dans le cadre de l'exécution de sa mission. Ce suivi des intérimaires nécessite l'utilisation d'outils de gestion afin d'être efficace et efficient.

Notre travail consiste à mener une étude sur la gestion du contrat de travail temporaire. A cet effet, il est nécessaire de montrer comment nous avons procédé à la collecte des données et comment ces données collectées ont été traitées.

II.1 La collecte des données

A l'aide des dossiers individuels des intérimaires ainsi que d'un tableur Excel qui retraçait le mouvement des intérimaires par semaine, nous avons pu établir une liste complète des travailleurs ayant effectué une mission au compte de CONNEXION INTERNATIONAL SARL au cours de l'année 2013. L'étude concerne la période du 1^{er} Janvier 2013 au 31 Décembre 2013.

Par ailleurs, nous avons jugé utile de recueillir les points de vue de certains intérimaires afin d'appréhender leur compréhension de la notion du « travail temporaire » mais aussi avoir leur appréhension sur le mode de leur gestion tant du côté de l'employeur

¹⁹ Projet de Décret portant organisation et fonctionnement des institutions de prévoyance-maladie (IPM) d'entreprise ou interentreprises

que de l'entreprise utilisatrice²⁰. Aussi, nous nous sommes rapprochés d'un Inspecteur du Travail pour recueillir son avis sur la question

En ce qui concerne le volet quantitatif, le tableau constitué sous Excel contient les rubriques suivantes:

- **le nom de l'Entreprise Utilisatrice;**
- **les numéros matricules des travailleurs temporaires;**
- **les noms et prénoms;**
- **le sexe;**
- **la situation matrimoniale ;**
- **la date de naissance ;**
- **la date de début de mission ;**
- **la date de fin de mission.**

Avec ces données recueillies, nous avons procédé grâce à un tableau croisé dynamique sous Excel, au traitement afin d'analyser les résultats pour vérifier si ces résultats confirment ou infirment nos hypothèses de recherche.

II.2 Traitement des données

Après avoir collecté les données, nous allons à l'aide de formules sous Excel, créer deux rubriques afin de générer automatiquement l'âge et la durée de la mission de chaque intérimaire.

Par conséquent, pour connaître l'âge de chaque travailleur dans notre base de données, nous avons utilisé la formule « **ANNEEAUJOURDHUI** ». C'est une formule qui permet de calculer l'âge d'un individu tout en l'actualisant automatiquement au fil des années. L'utilisation de cette formule permet de calculer l'âge du travailleur et ce de façon dynamique.

²⁰ Voir annexe 5 : modèle fiche d'entretien fin de mission

En outre pour ce qui est de la durée d'une mission, nous savons que tous les intérimaires n'ont pas commencé leur mission à la même date et aussi qu'ils ne terminent pas au même moment. L'utilisation de la formule Excel « **jours360** » nous a permis de calculer la durée de chaque mission en termes de jours effectivement travaillés. A l'issue de cette préparation, nous avons procédé à la création d'un Tableau Croisé Dynamique (TCB) sous Excel afin de pouvoir mettre en évidence ces informations.

En effet, Un TCB est un style de tableau disponible sous Excel. Il permet de mettre en relation différentes données afin de croiser des données entre elles. Par exemple dans notre cas, nous disposons dans une colonne des « **noms et prénoms** » des personnes, dans une autre colonne leur « **âge** » et dans la colonne suivante leur genre (« **sexe** »). Le tableau croisé dynamique vous permet d'afficher le nombre de personne suivant l'âge et le sexe. Mieux encore, il nous permet de ressortir sous une représentation graphique nos données pour une bonne interprétation et lisibilité.

II.3 L'importance d'un tableau de bord dans la gestion des travailleurs intérimaires

Plus qu'un simple outil, le tableau de bord est nécessaire dans la gestion des travailleurs intérimaires. C'est un outil de pilotage et de management qui permet aux gestionnaires des ressources humaines intérimaires d'avoir une bonne visibilité de la situation de travailleurs en temps réel.

II.3.1 Un outil de pilotage

Pour bien gérer il faut avoir des références. A cet effet, dans un souci d'avoir une bonne visibilité sur la gestion des intérimaires le tableau de bord est nécessaire.

Comme outil de pilotage, le tableau de bord met en évidence de façon synthétique et conviviale l'effectif des travailleurs. Il permet au Gestionnaire des Ressources Humaines de :

- **avoir des repères ;**

- **donner du sens aux informations reçues sur les salariés ;**
- **faire une étude approfondie du système, de mettre au point des stratégies pour atteindre les objectifs ;**
- **pouvoir prendre des décisions à moyens et court termes pour agir.**

II.3.2 Un outil d'aide au management

Comme outil d'aide au management, trois dimensions peuvent être dégagées :

- **piloter** : le tableau de bord est un instrument d'aide à la réflexion. Il permet d'avoir une approche globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite (un service, une direction, etc.). Le responsable peut ainsi mieux définir les actions indispensables pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.
- **animer** : La mise en place d'un tableau de bord est une excellente occasion pour développer une réflexion collective entre les différents acteurs d'un même service ou d'une direction. A travers la démarche de conception de l'outil, et surtout lors de l'utilisation des informations, le responsable redonne du sens à l'action et rétablit l'articulation entre les niveaux stratégique et opérationnel.
- **organiser** : par son effet miroir, le tableau de bord est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent le responsable sur les domaines problématiques. Il peut alors réfléchir sur les leviers d'action qui vont permettre d'atteindre les objectifs alloués, en recherchant la meilleure combinaison des ressources techniques et humaines.

CHAPITRE II. PRESENTATION DE L'ETUDE

I. La présentation des résultats

Le tableau croisé dynamique nous a permis de consolider des informations sur les travailleurs temporaires sous le compte de CONNEXION INTERNATIONAL au cours de l'an 2013. A cet effet, les résultats obtenus ont été analysés à travers l'échantillon composé de la population totale des travailleurs de 2013.

I.1 Echantillon de l'étude

Notre étude porte sur l'intégralité de l'effectif des interimaire chez CONNEXION INTERNATIONAL pour l'année 2013. Sur la base des contrats signés en années 2013, nous tenterons de comprendre la gestion du contrat de travail temporaire à CONNEXION INTERNATIONAL. Dans cet échantillon, l'idée est de pouvoir mesurer la durée d'un contrat de travail, le type de secteur qui utilise le plus les interimaire, les entrées et les sorties, etc. Ainsi, du 1^{er} Janvier 2013 au 31 Décembre 2013 nous examinerons combien de contrats ont été signés et combien de temps a duré en moyenne une mission.

En 2013, **1118 interimaire** ont travaillé pour le compte de CONNEXION INTERNATIONAL. Plusieurs emplois ont été occupé par ceux-ci. Aussi, du fait de la diversité d'activités des sociétés utilisatrices, nous avons différentes conventions collectives. Cet effectif qui est notre population d'étude, est composé d'interimaire ayant débutés en 2013 mais aussi de ceux qui ont commencé avant l'année 2013 et qui était toujours en activité en 2013. Nous avons tenu compte de ces deux catégories car notre ambition et de nous

pencher sur la gestion du CTT sur une période donnée : l'année 2013. Pour les travailleurs temporaires qui ont commencé avant 2013, nous avons considéré qu'ils ont commencé le 1^{er} Janvier 2013. A l'aide d'un tableur Excel, nous avons constitué l'effectif des interimaire ayant travaillé pour le compte de CONNEXION INTERNATIONAL en 2013.

Tableau II RECAPITULATIF DES EFFECTIFS PAR GENRE ET LEUR AGE

TRANCHE D'AGE	F	M	TOTAL PAR TRANCHE D'AGE	
			TOTAL	%
<20	00	69	69	6,17 %
20-24	02	11	13	1,16 %
25-29	00	01	01	0,09 %
30-34	61	173	234	20,93 %
35-39	02	02	04	0,36 %
40-44	10	05	15	1,34 %
45-49	144	587	731	65,30 %
50-55	14	37	51	4,56 %
TOTAL GENERAL	233	885	1118	100 %

I.2 La cartographie des emplois

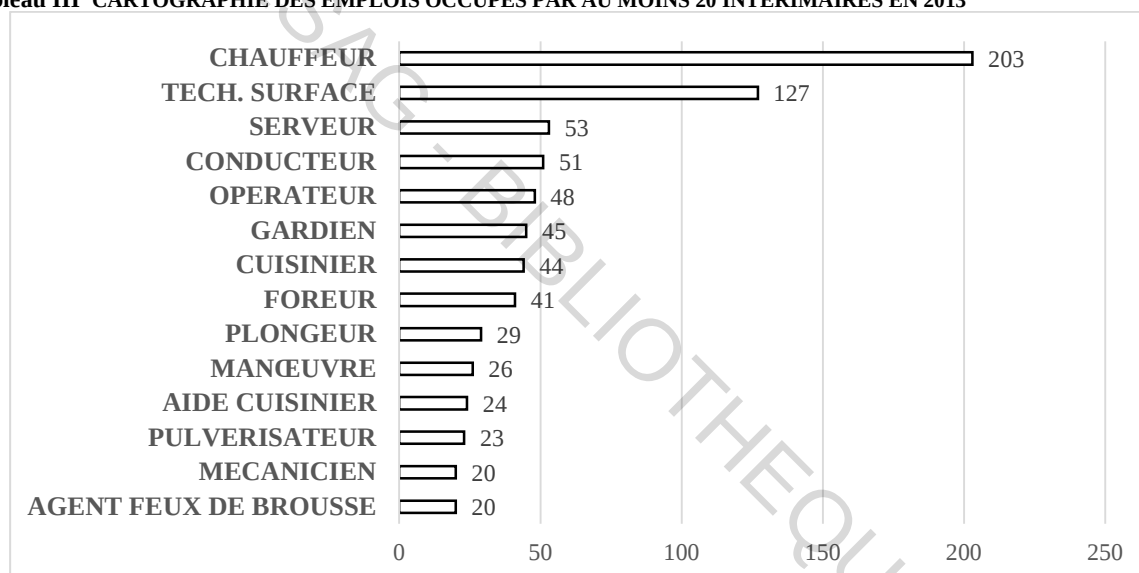
Au cours de l'an 2013, la société CONNEXION INTERNATIONAL SARL a mis à la disposition des Entreprises Utilisatrices des travailleurs temporaires qui ont occupé une certaine catégorie d'emplois. Mais les emplois qui ont connu plus de demandes d'interimaires sont au nombre de quatorze (14) dont les **Chauffeurs** viennent en tête avec **203 travailleurs** suivi des **Techniciens de Surface** avec **127 travailleurs**.

Au regard de ce qui précède, nous nous rendons compte que les emplois qui viennent en tête de liste sont ceux qui ne sont pas du lot du personnel d'encadrement de l'Entreprise Utilisatrice. Cela vient élargir la thèse selon laquelle ces entreprises font appel au service des

interimaires pour externaliser les activités non stratégiques afin de mieux se consacrer sur leur cœur de métier.

En outre, cette cartographie nous permet d'avoir une idée des profils qui sont susceptibles d'être le plus souvent demandés par les E.U. Par conséquent, il va permettre à la société CONNEXION INTERNATIONAL SARL d'anticiper dans la recherche des candidats afin de faire face à la demande à temps réduit. Aussi, la cartographie va permettre la mise en place d'un ensemble de fiches de poste en fonction des E.U. Ce qui sera d'une grande utilité en terme de gain de temps dans la recherche de profils et de gestion des compétences. Ainsi, dans le cas de CONNEXION INTERNATIONAL SARL, de part la cartographie des métiers, on se base sur la fréquence des profils demandés afin de mettre en place des familles d'emploi pour mieux peaufiner les recherches. Cela permet d'être prompt à donner satisfaction à l'E.U.

Tableau III CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS OCCUPES PAR AU MOINS 20 INTERIMAIRES EN 2013



I.3 Les Entreprises Utilisatrices

De façon générale, le code du travail régit les relations de travail entre salariés et employeurs. Mais compte tenu des différences d'activités ou de la particularité des activités de certaines entreprises, il existe des conventions et des accords collectifs de travail. A cet

effet, ces derniers permettent de pouvoir ranger les entreprises par convention selon la nature de leurs activités.

Ainsi, en fonction des types d'activités menées, CONNEXION INTERNATIONAL SARL a mis à la disposition de 08 types d'entreprises des travailleurs temporaires. Les Entreprises Utilisatrices qui ont le plus fait recours au Contrat de Travail Temporaire en 2013 sont celles évoluant dans le domaine **des mines et du commerce**.

Le tableau ci-dessous nous permet de voir le secteur qui utilise le plus les services des travailleurs temporaires. Il s'agit des entreprises d'extractions minières. Cela s'explique par le fait que la plus part des sociétés évoluant dans le secteur minier au Sénégal sont des sociétés étrangères. Ce sont généralement des sociétés qui ont signés des contrats d'extraction avec l'Etat qui courent généralement sur une période donnée. Par conséquent, s'accommoder des services d'une agence d'intérim leur permet de mieux se concentrer sur leurs activités en externalisant la gestion des ressources humaines d'une bonne partie du personnel.

En outre, ces sociétés évoluant dans les domaines des mines sont de cultures anglaises dont le travail temporaire tire sa source. C'est un facteur important dans leur choix de travailler avec des intérimaires.

Par ailleurs, le secteur du commerce se positionne en deuxième position. On se rend compte que les entreprises évoluant dans les mines et le commerce occupent à elles seules plus de 90% de l'effectif total des intérimaires.

Tableau IV RECAPITULATIF DES CONVENTIONS COLLECTIVES

CONVENTIONS COLLECTIVES		SEXE		TOTAL GENERAL	
		F	M		
01	MINES	144	587	731	65,38 %
02	COMMERCE	61	173	234	20,93 %
03	AUXILIAIRE DE TRANSPORT	00	69	69	06,17 %
04	ACCORD D'ETABLISSEMENT	14	37	51	04,56 %
05	BANQUES	02	11	13	01,16 %
06	BTP	00	01	01	00,09 %
07	GENS DE MAISON	02	02	04	00,36%
08	HOTELERIE	10	05	15	01,34 %

Total général	233	885	1118	100 %
----------------------	------------	------------	-------------	--------------

I.4 Durée d'une mission

Le contrat de travail temporaire est signé dans le cadre d'une mission. Or quand on parle de mission il existe une date de début et une date de fin. Dans le tableau qui suit, nous avons fait sortir le temps d'une mission (en termes de jours) pour chaque travailleur. Dans le souci de pouvoir bien interpréter le tableau, nous avons regroupé les durées des missions en tranche de **15 jours**. En moyenne, les travailleurs temporaires de CONNEXION INTERNATIONAL ont effectué **211 jours de travail en 2013**. Et les tranches de durée de mission qui sont les plus remarquables sont celles comprises entre **346 et 361** jours qui ont été effectuées par **132 intérimaires**. Ces derniers sont en majorité dans le secteur des mines.

En effet, la durée d'une mission est essentielle à mesurer dans le travail temporaire car elle permet de pouvoir calculer à la fin de la mission l'indemnité de précarité qui est versée au travailleur. Elle est de 7% de la totalité des salaires bruts perçues du début de la mission à la fin de la mission.

Aussi, calculer la durée de la mission permet à l'ETT d'avoir une visibilité de ses ressources en termes de durée pour ne pas être en porte à faux avec la loi. Au Sénégal, avec l'avènement du Décret 1412-2009, la durée d'un Contrat de Travail Temporaire ne saurait excéder deux ans : **Une entreprise utilisatrice ne peut recourir aux services de travailleurs temporaires que pour l'exécution de tâches précises et temporaires dénommées « missions ». La durée d'une mission ne peut excéder deux ans²¹.**

Par ailleurs, nous constatons que la population est composée pratiquement de quatre fois plus **d'hommes (soit 79.16%) que de femmes (20.84%)**. Au regard de la cartographie des emplois, nous pouvons dire que les emplois qui y figurent avec un effectif élevé sont le plus souvent occupés par des hommes: **Chauffeurs, Opérateurs, Conducteurs, Mécaniciens etc.**

²¹ Art.4 du Décret n° 2009-1412 du 23 Décembre 2009

Tableau V RECAPITULATIF DE LA DUREE D'UNE MISSION

DUREE MISSION (en nombre de jours)	F	M	Total général
1-15	2	9	11
16-30	6	9	15
31-45	7	28	35
46-60	6	77	83
61-75	6	73	79
76-90	3	26	29
91-105	19	55	74
106-120	6	24	30
121-135	3	26	29
136-150	2	4	6
151-165	5	50	55
166-180	6	82	88
181-195	2	11	13
196-210	0	2	2
211-225	11	16	27
226-240	1	13	14
241-255	4	12	16
256-270	4	8	12
271-285	27	105	132
286-300	1	5	6
301-315	19	65	84
316-330	9	10	19
331-345	16	18	34
346-361	68	157	225
Total général	233	885	1118
Pourcentage	20.84%	79.16%	100%

I.5 La situation matrimoniale

Avoir des informations sur le statut matrimonial du travailleur temporaire est important. Il permet de savoir avec exactitude l'effectif des interimaire mariés et ceux qui ne le sont pas. A cet effet, connaître la situation matrimoniale du travailleur temporaire peut servir à deux niveaux. D'une part, elle intervient dans le calcul des salaires plus particulièrement le calcul de l'Impôt sur le Revenu en terme de nombre de part mais aussi pour le calcul de la TRIMF²². D'autre part dans le bénéfice des prestations sociales telle que les prestations de la Caisse de Sécurité Sociales et de l'Institution de Prevoyance Maladie.

En effet, le statut matrimonial a une incidence majeure dans le traitement salarial des travailleur temporaire. Pour le calcul des salaires, deux travailleurs qui occupent un même emploi dans la même Entreprise Utilisatrice et qui ont un même brut salarial, si l'un est marié et l'autre pas, ceux-ci ne benefieront pas du même salaire net.

En outre, si les travailleurs temporaires peuvent benefier des prestations sociales après un délai de carence de 03 mois, la famille d'un travailleur marié en benefiera aussi (femme et enfants).

En moyenne, un travailleur temporaire chez CONNEXION INTERNATIONAL a fait **211 jours** de travail. Ce qui signifie que plus de la moitié ont beneficié ou pouvait benefier des prestations sociales car ayant passé en entreprise plus de 03 mois qui correspond au délai de carence pour jouir des prestations de l'I.P.M. Ce delai de carence pendant lequel le travailleur interimaire ne beneficie pas des prestattions de l'I.P.M est une situation avantageuse au plan financier pour l'I.P.M et pour sa tresorerie. Dans cette logique, plus CONNEXION INTERNATIONAL SARL recrute des travailleurs celibataires mieux elle épargne la tresorerie de l'I.P.M et contribue à sa stabilité.

²² Voir annexe 6 (IR) et annexe 7 (TRIMF)

Tableau VI: STATISTIQUE SITUATION MATRIMONIALE/TEMPS DE TRAVAIL ET SECTEUR D'ACTIVITES 2013

SITUAT. MATRI.	AUX. TRAN S	BANQUES	BTP	COMMERCE	GENS DE MAISON	HOTELERIE	MINES	R&D	Total général	%
CELIBAT	37	5	1	98	1	13	289	28	472	42,22 %
MARIE	32	8		136	3	2	442	23	646	57,78 %
Total général	69	13	1	234	4	15	731	51	1118	100 %

Suivant ces informations recueillies dans la base de données de CONNEXION INTERNATIONAL figurant dans le tableau ci-dessus, il y a eu en 2013 sur un total d'intérimaires de **1183**, les rapports des intérimaires sont de **57,78 %** de mariés et de **42,22 %** de célibataires. Il convient de veiller à une meilleure repartition au profit d'un plus grand nombre de travailleurs célibataires dans le souci de la stabilité de l'I.P.M.

I.6 La pyramide des âges

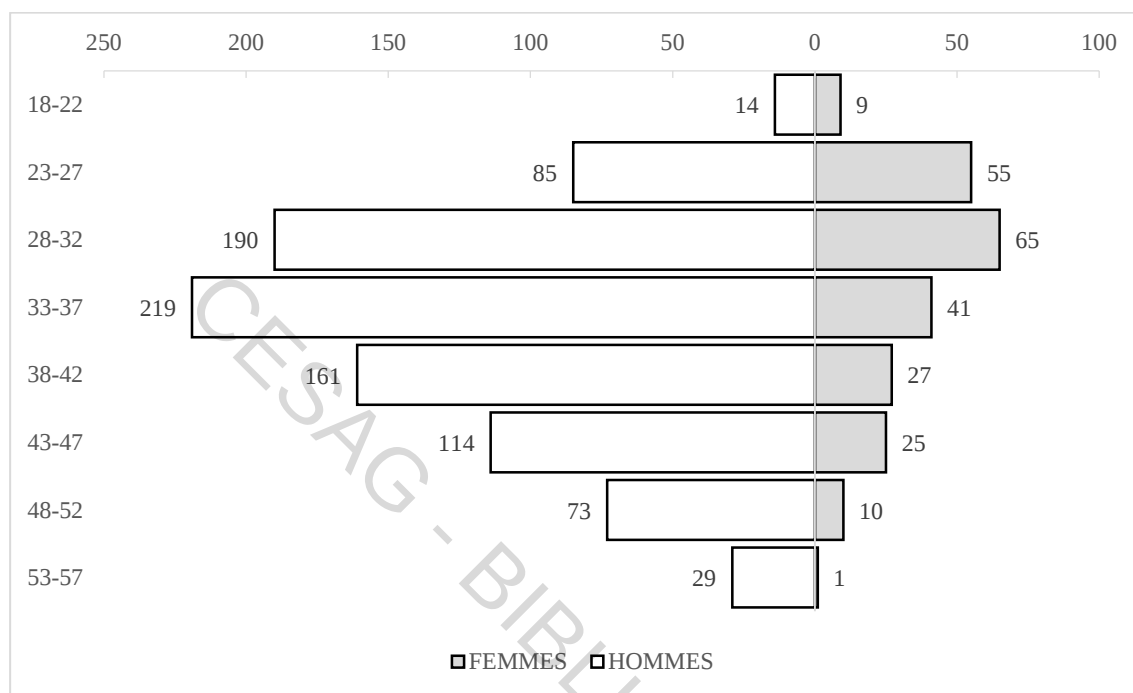
Nous avons représenté l'âge des travailleurs temporaires à CONNEXION INTERNATIONAL en 2013 sous une pyramide des âges. Cela nous permet de constater le regroupement des interimaire par tranche d'âge de **05 ans et par sexe**. A cet effet, en 2013 les plus jeunes interimaire ayant travaillé pour le compte de CONNEXION INTERNATIONAL ont **18 ans et les plus âgés ont 55 ans**. Cette information nous est utile car elle nous permet de comprendre que le secteur de l'interim au Sénégal intéresse toutes les tranches d'âge de la population.

Mais en 2013 à CONNEXION INTERNATIONAL, les tranches d'âge qui ont le plus été sollicitées sont :

- la tranche d'âge 28-32 ans avec un effectif de 190 interimaire dont 65 femmes ;
- la tranche d'âge 33-37 ans avec un effectif de 219 intérimaires dont 41 femmes ;
- la tranche d'âge 38-42 ans avec un effectif de 161 intérimaires dont 27 femmes.

On se rend à l'évidence que le secteur de l'interim absorbe plus d'hommes que de femmes. En outre, la structure de la pyramide, en forme de champignon, nous permet de dire que la population de travailleurs en 2013 n'est pas aussi jeune. Les plus de 30 ans représentent **plus de 90%** de l'effectif total.

Figure 3 PYRAMIDE DES AGES INTERIMAIRES 2013



II. Constats sur le terrain de l'intérim

Au cours de notre travail, nous avons eu l'occasion d'échanger avec des intérimaires dont nous avons tiré pleins d'enseignements. Aussi, les entretiens de fin de mission ainsi que les points de vue d'un Inspecteur du travail nous ont édifiés davantage sur les réalités auxquelles sont confrontés les travailleurs intérimaires au Sénégal.

II.1 Le déroulement de la mission

Dans les échanges avec certains intérimaires, nous nous sommes rendu compte qu'il existe souvent des écarts entre le besoin effectivement exprimé par l'E.U et les tâches

confiées aux travailleurs temporaires lors des missions. En effet, selon certains intérimaires, il arrive souvent qu'ils soient au sein de l'Entreprise Utilisatrice comme ceux qui ne sont là que pour exécuter toutes les petites tâches de l'E.U. Ainsi, il devient « **l'homme à tout faire** » alors qu'il est là pour une mission bien déterminée. C'est le cas par exemple d'un gestionnaire de stock qui se retrouve de temps à autre en train de décharger les marchandises. Ce qui va à l'encontre même de la notion de « **mission** » qui, à notre sens a un contenu et une durée bien précis dès son début.

Par ailleurs, des frustrations sont courantes. Considérés comme ne faisant pas partie de l'effectif de la société utilisatrice, les travailleurs intérimaires ne bénéficient pas des avantages octroyés au personnel de ladite société alors que tous contribuent à sa croissance.

En outre, il est courant de constater que certaines entreprises utilisatrices qui n'ont pas une bonne connaissance de la relation tripartite posent des actes contraires au décret régissant l'intérim. Nous constatons des lenteurs dans la communication entre l'ETT et l'E.U. Sachant que le travailleur temporaire a pour employeur l'E.T.T mis à disposition d'une E.U, cette dernière pose souvent des actes qui ont souvent des conséquences pouvant engendrer des contentieux entre l'intérimaire et son employeur. Ainsi, l'E.U ne se sentant pas liée à l'intérimaire, peut lui infliger une sanction sans se poser la question sur l'existence d'une quelconque procédure à respecter. Et c'est l'ETT qui en pâtit.

Pour l'Inspecteur du travail, « **jusqu'à présent au Sénégal les dispositions pour la réglementation du travail temporaire sont laconique** ». Cela est souvent utilisé par les E.T.T ou E.U avec beaucoup d'abus et c'est l'intérimaire qui en pâtit. En effet, la grande partie des travailleurs temporaires occupent des postes de bas niveau. Et ceux-ci n'ont généralement un niveau d'étude poussé. De ce fait, le plus souvent ils ignorent leur droit et se contentent tout simplement d'exécuter. En outre, il arrive souvent qu'il soit mis fin à un CTT où l'intérimaire n'est informé qu'à la date de prise d'effet.

II.2. Les entretiens de fin de mission

Ce sont des moments de tête à tête avec les intérimaires qui sont souvent difficiles pour l'intérimaire. En effet, une fin de mission l'expose toujours dans une situation de précarité car l'incertitude d'avoir un nouveau poste est grande et les charges de famille sont permanentes.

Dans les entretiens de fin de mission, nous avons pu identifier trois motifs de fin de mission :

- **la remise à disposition de l'intérimaire ;**
- **la démission de l'intérimaire;**
- **la faute lourde.**

II.2.1 la remise à disposition de l'intérimaire

Quand une mission arrive à terme, l'E.U se doit de le signifier à l'E.T.T qui informe l'intérimaire en la lui notifiant. Or ce qui n'est pas des fois le cas et l'intérimaire n'est informé que le jour même de la fin de mission. Il est souvent mis sous le fait accompli, ce qui n'est pas le plus souvent facile à supporter. Des annonces de fin de mission sont souvent difficiles à vivre car les travailleur temporaire perd son travail et se retrouve dans la précarité.

Néanmoins, au cours de l'entretien, il est demandé à l'intérimaire d'actualiser son Curriculum Vitae et de le faire parvenir le plus tôt au service recrutement pour d'éventuelles offres.

II.2.2 La démission

Il arrive que les discussions au cours des entretiens soient beaucoup plus tendues. Dans ce type de cas, le plus souvent l'intérimaire présente un sentiment de révolte dû au manque de reconnaissance ou du manque de bonnes conditions de travail. Ce qui En outre quand des cas de démission surviennent, il est difficile de convaincre le travailleur temporaire afin de se soumettre à un questionnaire pour livrer son point de vue sur le déroulement de la mission.

II.2.3 Faute lourde

Comme dans les autres types de contrat de travail, une faute lourde est un motif de licenciement du travailleur. Le CTT obéit à la même règle. En effet, les travailleurs qui sont le plus touchés par ce cas sont ceux qui sont en relation directe avec les fonds. En effet, il arrive que le travailleur temporaire qui manipule les fonds soient accusés de vol. A cet effet, la procédure de la sanction est respectée dont au final s'il est prouvé que c'est un cas de vol, il est mis fin à son contrat de mission.

III. Recommandations pour une gestion efficace et efficiente de la relation tripartite

Dans la gestion de la relation tripartite, certaines pratiques doivent être mises en œuvre pour une bonne gestion de la relation tripartite. En effet, le contrat de travail temporaire étant un contrat qui engage trois parties dont l'ETT est au centre, il est important de se pencher sur la question afin de contribuer à la mise en place de bonnes pratiques qui pourront un tant soit peu permettre à CONNEXION INTERNATIONAL SARL de renforcer ses capacités de gestion.

III.1 La transparence

Depuis sa création en 2008, CONNEXION INTERNATIONAL a toujours travaillé avec des entreprises d'envergures nationales qu'internationale. Cela lui a certainement permis de se faire de l'expérience au fil des années. De cette expérience, elle peut s'en servir pour jouer un rôle de conseil auprès de ses clients. En effet, souvent les Entreprises Utilisatrice veulent avoir les services d'intérimaires mais n'ont pas les bonnes informations. Au tout début il est essentiel de leur montrer ce qui est faisable dans le domaine de l'intérim et ce qui ne l'est pas.

Par conséquent, le contrat de mise à disposition à lui seul ne saurait leur permettre de comprendre cet état des faits si un cadre n'est pas créé pour leur expliquer véritablement ce qu'est un contrat de travail temporaire. En outre, cette démarche devrait aussi être menée avec

les travailleurs temporaires avant les débuts de mission pour qu'il n'y ait pas de malentendus au cours de la mission.

Aussi, des plaquettes sur l'intérim doivent être confectionnées afin de les mettre à la disposition des E.U et des travailleurs afin qu'ils ne puissent pas perdre de vue leur droit et devoir tout au long de la relation de travail.

III.2 communiquer sur les risques liés aux emplois

L'information est une donnée capitale, et en intérim elle l'est encore beaucoup plus. L'intérimaire est de passage dans l'E.U et n'est pas sensé connaître les habitudes de celle-ci. Pour cette raison, avant le début de toute mission, CONNEXION INTERNATIONAL SARL doit mettre tout en œuvre pour avoir le maximum d'informations sur l'E.U surtout en ce qui concerne le règlement intérieur et les dispositions relatives à la sécurité aux fins d'informer le travailleur temporaire. C'est d'ailleurs une manière de préparer le travailleur à s'imprégner de la culture d'entreprise de l'E.U.

Le Service des Ressources Humaines en relation avec les commerciaux doivent mobiliser leurs forces dans ce sens car cela pourra permettre de régler un tant soit peu des problèmes de missions inachevées, de démissions, d'accident de travail, d'indiscipline, etc.

III.3 Pour une intégration réussie

De façon générale, quand on intègre un nouveau milieu on ressent de l'angoisse. Le travailleur temporaire doit être accompagné dans sa mission tout en le rassurant bien avant le début de la mission. A cet effet, CONNEXION INTERNATIONAL doit mettre en place une politique qui va consister à intéresser davantage les travailleurs à leur mission en leur expliquant les avantages liés au Contrat de Travail Temporaire telles que les prestations sociales et les indemnités liés à la fin de mission.

III.4 Le feedback des travailleurs

Au-delà de la mission exécutée par le travailleur temporaire, il est considéré comme l'envoyé de CONNEXION INTERNATIONAL. A cet effet, il est judicieux de rester permanemment en contact avec le travailleur pour être informé de l'état d'évolution de la mission. De ces feedbacks, on apprend énormément de choses sur la façon dont se fait le management des hommes dans l'entreprise d'accueil. Ainsi par mail ou par téléphone, le service ressources humaines doit être en contact avec le travailleur pour s'enquérir de l'état d'évolution de la mission.

III.5 Mettre en place une base de données

La nécessité de mettre en place une base de données pour un bon suivi des travailleurs intérimaires est d'une importance capitale. En effet, les travailleurs intérimaires signent des contrats successifs dans le cadre des missions. Le fait d'avoir une base de données va permettre de regrouper les informations sur ces derniers telles que le numéro matricule, le nom/prénom, la situation matrimoniale, l'adresse, le téléphone, la personne à prévenir en cas de besoins, le numéro de la pièce d'identité, la date de naissance, la date de début de la mission, la date de fin, l'emploi occupé, les motifs d'entrée et de sortie, etc. Par conséquent, CONNEXION INTERNATIONAL SARL pourrait, face à une demande, réagir de façon efficace et efficiente. En outre, grâce à cette base de données, la société pourrait mettre en place une bonne stratégie de gestion des intérimaires. Ainsi, cette base de données fera office d'un CVthèque mais en même temps fera ressortir de façon synthétique la situation de l'intérimaire de son entrée à sa sortie d'une mission. Mieux encore, la base de données permettra de garder le contact avec les intérimaires mais aussi de pouvoir veiller au vieillissement de la population intérimaire afin de d'anticiper dans son renouvellement. .

CONCLUSION

La gestion de la relation tripartite (Entreprise de Travail Temporaire, Entreprise Utilisatrice et Travailleur Temporaire) est d'une importance capitale. En effet, comme toute relation de travail elle comporte un certain nombre de risques qu'il convient de prévenir. Ces risques proviendraient essentiellement d'une méconnaissance de la réglementation en vigueur ou d'un manque de diligence au suivi de la relation. Le suivi de la relation de travail intérimaire est un impératif qui s'impose aux parties :

Pour l'Entreprise de Travail Temporaire, c'est au moins le respect de la durée des contrats de travail temporaires qui sont entre autres des Contrat à Durée Déterminée. Or, le non-respect des termes échus d'un CDD l'assimile automatiquement à un CDI.

Pour l'Entreprise Utilisatrice, elle peut être solidairement liée aux défaillances de l'Entreprise de Travail Temporaire. A cet effet, elle doit veiller à disposer de tous les documents (quitus fiscal, social, etc.) qui attestent de la conformité de la légalité de l'Entreprise de Travail Temporaire.

Pour le Travailleur Temporaire, le caractère protecteur et partisan du droit du travail lui procure des droits automatiques issus de la défaillance des entreprises (E.T.T comme E.U). Il convient donc d'éviter toute relation mal gérée pouvant générer des conflits; de respecter ses

droits tels que le paiement à temps de ses salaires ; de l'affilier aux régimes de protection sociale etc.

Au terme de notre étude, nous pouvons affirmer que le secteur de l'intérim occupe une place à la fois économique et sociale dans le monde du travail de façon général et notamment au Sénégal. En effet, sur la base des statistiques (cf. DSTE 2013, p.13), sur **44 695** contrats de travail déposés à l'Inspection du Travail et de la Sécurité Sociale toute région confondue au Sénégal, seul **26 %** sont représentés par des Contrat de Travail Temporaire. Ce qui représente **1/4** des contrats tout type confondu. Cette situation traduit la réalité du caractère précaire et temporaire donc flexible des relations de travail. Ceci est d'autant plus compréhensible que le monde actuel est gouverné par la concurrence, la libéralisation et la mondialisation. Ces concepts renvoient à l'obligation pour toutes les organisations de s'adapter pour ne pas disparaître. Et le travail intérimaire contribue sans aucun doute à cette recherche permanente d'équilibre entre les charges et les emplois. Au titre des charges, le coût des ressources humaines occupe une place importante. Si les buts premiers du Contrat de Travail Temporaire pour les Entreprise Utilisatrice sont **la flexibilité, le gain de temps et la maîtrise du la masse salariale** alors, la gestion de la relation tripartite dans le contrat de travail temporaire doit donc être faite avec beaucoup de professionnalisme. La société CONNEXION INTERNATIONAL SARL se doit de s'approprier les recommandations de ce travail pour apporter des mesures correctives à son service.

En outre, la bonne communication sur le **décret n°2009-1412 fixant la situation particulière des travailleurs employés par des entreprises de travail temporaire et les obligations auxquelles sont assujetties ces entreprises au Sénégal** doit être entreprise par les gouvernants et les Entreprises de Travail Temporaire pour l'atteinte des objectifs. Ce travail nous a permis de comprendre que la loi sur l'intérim au Sénégal est laconique et nécessite que le décret pris à cet effet soit soutenu par d'autres textes et lois. Cela donnera plus de précision au contenu du Contrat de Travail Temporaire et du même coup facilitera sa gestion. De plus, l'utilisation des outils de gestion tels que la base de données, sont des éléments essentiels pour le bon suivi des travailleurs intérimaires au jour le jour d'une part et d'autres parts cela permet de pouvoir anticiper sur les besoins des clients. Mais cela n'est pas suffisant, encore faut-il

montrer de la reconnaissance et de l'équité vis-à-vis des travailleurs temporaires aux fins de tirer le meilleur d'eux.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel où les relations de travail deviennent de plus en plus complexes, les autorités doivent se pencher sur la problématique du contrat de travail temporaire qui peut être une solution pour les questions de l'emploi au Sénégal. Sa durée ne pouvant excéder deux ans sauf pour les cas de chantiers, devrait être revue pour une durée plus longue voire indéterminée.

Une telle initiative permettra aux Entreprises Utilisatrices de pouvoir mieux s'investir pour la gestion stratégique des ressources humaines intérimaires. Voire la gestion des carrières des travailleurs intérimaires.

BIBLIOGRAPHIE

➤ ARTICLES ET SEMINAIRES

- DIAKHOUNPA, Abdou Fouta, **SEMINAIRE DE FORMATION SUR 07 TEXTES D'APPLICATION DU CODE DU TRAVAIL**
- FAYE Seynabou, **ARTICLE SUR LE DROIT DU TRAVAIL AU SENEGAL : LES CONTRATS DE TRAVAIL**
- GLIDIA B. Judith (2012), **L'EXTERNALISATION RH DANS UN CONTEXTE AFRICAIN**

➤ DECRET ET LOIS

- Arrêt de la Cour d'Appel de Dakar n°351 du 14 Juillet 2005 et arrêt n°26 du 13 Juin 2007 de la cour de Cassation du Sénégal
- **CODE DU TRAVAIL DU SENEGAL ;**
- **DECRET PRESIDENTIEL DU SENEGAL n°2009-1412 fixant la situation particulière des travailleurs employés par des entreprises de travail temporaire et les obligations auxquelles sont assujetties ces entreprises ;**
- **Projet de Décret portant organisation et fonctionnement des institutions de prévoyance-maladie (IPM) d'entreprise ou interentreprises ;**

- **RELATIONS SOCIALES : REVUE DE L'AMICALE DES INSPECTEURS ET CONTROLEURS DU TRAVAIL DE LA SECURITE SOCIALE N°20 Août 2013.**

➤ **OUVRAGES**

- BESSEYRE DES HORTS, Charles-Henri & Al, (2011), ***RH AU QUOTIDIEN : 100 fiches***, Editions Dunod ;
- CADIN Loïc & al (2012), **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**, 4^{ème} édition, Edition Dunod, 726 pages
- CAVAILLE, Jean-Philippe, (2007), ***GUIDE PRATIQUE DE L'INTERIM***, Editions Maxima, 198 pages ;
- COULON Robert (2003), "La gestion de la flexibilité du travail : pratiques et marges de manœuvre des R.R.H.", Actes du XIV^o colloque de l'AGRH, Grenoble p. 879-900.
- FALCAO, Hélène de, (2011), ***MAITRISER SES RECRUTEMENTS : 7 étapes pour faire le bon choix***, Paris : Dunod, 197 pages ;
- GAVAND, Alain, (2005), ***RECRUTEMENT : les meilleures pratiques***, Paris : Editions d'organisation, 332 pages ;
- LEPERS & Al, (2005), ***TRAVAILLER EN INTERIM, Guide juridique et pratique de l'intérim à l'usage des salariés et des entreprises***, Editions du Puits Fleuri, 175 pages
- PASQUIER, Barbara, (2005), ***TRAVAILLER EN INTERIM***, Editions l'Etudiant, 183 pages ;
- PERETTI, Jean Marie & al, (2013), **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**, Paris : Editions Vuibert, 263 pages ;

➤ **RAPPORTS**

- **RAPPORT DE STAGE DEMBA DIOP : « LE TRAVAIL TEMPORAIRE : DROITS ET OBLIGATIONS DU TRAVAILLEUR INTERIMAIRE »** ENA, Promotion 2007-2009

- SENEGAL : Rapport Annuel des Statistiques du Travail 2013

➤ **WEBOGRAPHIES**

- <http://www.droit-interim.com>
- <http://www.infotravail.com>
- www.inrs.fr : PREVENIR LES RISQUES LIES A L'INTERIM : Agence d'intérim, salarié, entreprise utilisatrice...tous concernés, (Décembre 2011).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 Fiche de profil

	TEL:	TITRE DU POSTE :	
	Société :	Nature du contrat :	Statut :
		Motif :	
	Lieu d'exécution :	Catégorie :	
ACTIVITES CLES	COMPETENCES REQUISES	INDICATEURS DE PERFORMANCE	
	ESSENTIELS	SOUHAITABLES	
FORMATION			
NOMBRE D'ANNEES D'EXPERIENCE			
SAVOIR - Compétences techniques - Logiciels maîtrisés			
SAVOIR ETRE (attitudes, qualités personnelles...)			
SAVOIR FAIRE/ PERMIS DE CONDUIRE			
DISPONIBILITE DU POSTE			
AUTRES CRITERES (horaire de travail, salaire, avantages, etc...)			
Décision finale (accord cabinet/ client)			

a

Intitulé du poste :**Date de l'entretien :****Candidat :**

RUBRIQUES	EVALUATION DU CANDIDAT ²³						COMMENTAIRES
	1	2	3	4	5	6	
SAVOIR							
Pertinence du parcours académique							
Pertinence des diplômes							
Adéquation avec le poste							
Maîtrise de la langue							
Connaissances théoriques							
SAVOIR-FAIRE							
Pertinence et qualité des compétences techniques							
Niveau de connaissance du poste							
Maîtrise des logiciels							
SAVOIR-ETRE							
ponctualité							
empathie, adaptation, présentations...							
Esprit d'équipe							
Manière de s'exprimer							
Manière de se tenir							
Capacité d'écoute							
Traits de personnalité							
Gestuelles							
AUTRES							
Disponibilité							
Motivation							
Compatibilité rémunération							
TOTAL	/60						

Remarques générales :

²³ Les critères : 1= Très insuffisant ; 2= Insuffisant ; 3= Moyen ; 4= Bien ; 5= Très bien ; 6= Excellent

Dakar, le

Monsieur/Madame/Mademoiselle.....

Matricule :

Objet : Notification de fin de mission

Monsieur/Madame/Mademoiselle,

Par la présente, nous vous informons que la société au sein de laquelle vous exercez votre mission de depuis le nous a notifié votre remise à disposition.

Ne disposant pas actuellement de poste correspondant à votre profil pour vous redéployer, nous avons le regret de vous notifier la fin de votre mission à compter du

En conséquence, nous vous prions de bien vouloir prendre attache avec notre service comptable pour la liquidation de vos droits et la remise de votre certificat de travail.

Nous tâcherons de vous aviser dès qu'un poste correspondant à votre profil sera disponible.

Veillez recevoir nos salutations distinguées.

La Responsable RH

CERTIFICAT DE TRAVAIL

Réf N°/2013

Nous soussignés, **CONNEXION International SARL** sise Sicap Amitié1 Villa
n°3089 Dakar,

Certifions que :

Prénom/NOM (Mat :.....)

Né le : à

CIN n° :

A été employé par notre Société en qualité de
(Catégorie de la Convention Collective de), en mission à.....
du **au**

Il quitte CONNEXION INTERNATIONAL SARL libre de tout engagement.

En foi de quoi, nous lui délivrons le présent certificat, pour servir et valoir ce que de
droit.

Fait à Dakar, le

La Direction

Annexe 5 Fiche d'entretien de fin de mission

Nom :

Prenom :

Société Utilisatrice :

Date de début :

Date de fin :

Mission :

Remplacement :

Autres :

Motif Fin de contrat :

- Demission : ☐
- Faute : ☐
- Remise à disposition pour :

Quels sont les acquis du poste occupés ?

Points positifs	Points négatifs

Les taches accomplies :

Pensez-vous qu'il ya des points à améliorer dans la gestion CONNEXION INTERNATIONAL ?

Sériez-vous prêt à entamer une nouvelle mission ?

Oui ☐

NON ☐

2. Le nombre de parts à prendre en considération pour l'application de la réduction d'impôt pour charges de famille prévue au 1 du présent article est fixé comme suit :

Situation de famille	Nombre de parts
Célibataire, divorcé ou veuf sans enfant en charge	1
Marié sans enfant à charge	1,5
Célibataire ou divorcé ayant 1 enfant en charge	1,5
Marié ou veuf ayant 1 enfant en charge	2
Célibataire ou divorcé ayant 2 enfants en charge	2
Marié ou veuf ayant 2 enfants en charge	2,5
Célibataire ou divorcé ayant 3 enfants en charge	2,5
Marié ou veuf ayant 3 enfants en charge	3
Célibataire ou divorcé ayant 4 enfants en charge	3

et ainsi de suite, en augmentant d'une demi-part par enfant à la charge du contribuable.

Chaque enfant à charge donne droit, de façon égale, à une demi-part au profit de chacun des parents disposants de revenus.

Tarifs

Article 282. Les tarifs de la taxe représentative de l'impôt du minimum fiscal sont fixés en fonction du revenu brut du contribuable, y compris ses avantages en argent et en nature. Le montant forfaitaire de l'impôt dû par le contribuable est déterminé par lecture directe du tableau suivant, après rattachement de son revenu brut global à l'une des six (6) tranches disponibles :

Tranches de revenus	TRIMF
0 - 599 999	900
600 000 - 999 999	3 600
1 000 000 - 1 999 999	4 800
2 000 000 - 6 999 999	12 000
7 000 000 - 11 999 999	18 000
12 000 000 et plus	36 000

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES	IV
SOMMAIRE	V
INTRODUCTION	1
PROBLEMATIQUE	3
OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	3
HYPOTHESES DE TRAVAIL	4
INTERETS ET ENJEU DE L'ETUDE	5
PARTIE I : CADRE THEORIQUE	6
Chapitre I : REVUE DE LITTERATURE	7
I. Définition des concepts.....	7
I.1 Les acteurs dans le Contrat de Travail Temporaire.....	7
I.2 Le Contrat de Travail Temporaire (CTT).....	8
I.3 Contrat de travail temporaire comme une externalisation	11
II. Les rapports dans le Contrat de Travail Temporaire.....	15
II.1 Les rapports entre l'Entreprise de Travail Temporaire et l'Entreprise Utilisatrice	15
II.2 Les rapports entre l'Entreprise de Travail Temporaire et le travailleur temporaire.....	16
II.3 Les rapports entre l'Entreprise Utilisatrice et le travailleur temporaire.....	18
III. Avantages et inconvénients du Contrat de Travail Temporaire	18
III.1 Les avantages du Contrat de travail Temporaire	19
III.2 Les inconvénients du Contrat de travail Temporaire.....	21
Chapitre II : PRESENTATION DU CONTEXTE DE L'ETUDE.....	23
I. L'intérim au Sénégal	23
I.1. L'intérim avant le décret 2009-1412 du 23 Décembre 2009 au Sénégal.....	24
I.2. L'intérim depuis le décret 2009-1412 du 23 Décembre 2009 au Sénégal	25
II. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	26
II.1. Processus de recrutement du travailleur intérimaire.....	27
II.2 Elaboration de la fiche de poste.....	29
II.3 La gestion du personnel intérimaire	30
PARTIE II : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE	32
	61

Chapitre I: PRESENTATION DU CADRE METHODOLOGIQUE	33
I. Présentation de CONNEXION INTERNATIONAL	33
I.2 Les services Gestion des Ressources Humaines et paie	35
I.3 Le service recrutement	36
I.4 Le service commercial.....	37
I.5 Institution de Prévoyance Maladie (I.P.M TERANGA).....	37
II. Présentation de la démarche.....	38
II.1 La collecte des données.....	38
II.2 Traitement des données.....	39
II.3 L'importance d'un tableau de bord dans la gestion des travailleurs intérimaires.....	40
II.3.1 Un outil de pilotage.....	40
II.3.2 Un outil d'aide au management	41
CHAPITRE II. PRESENTATION DE L'ETUDE	42
I. La présentation des résultats	42
I.1 Echantillon de l'étude.....	42
I.2 La cartographie des emplois	43
I.3 Les Entreprises Utilisatrices.....	44
I.4 Durée d'une mission.....	46
I.5 La situation matrimoniale	48
I.6 La pyramide des âges.....	49
II. Constats sur le terrain de l'intérim.....	50
II.1 Le déroulement de la mission	50
II.2. Les entretiens de fin de mission.....	52
II.2.1 la remise à disposition de l'intérimaire.....	52
II.2.2 La démission.....	52
II.2.3 Faute lourde	53
III. Recommandations pour une gestion efficace et efficiente de la relation tripartite.....	53
III.1 La transparence	53
III.2 communiquer sur les risques liés aux emplois.....	54
III.3 Pour une intégration réussie	54
III.4 Le feedback des travailleurs.....	55
III.5 Mettre en place une base de données	55
CONCLUSION	56
BIBLIOGRAPHIE	58
ANNEXES	60
TABLE DES MATIERES.....	61
	62

CESAG - BIBLIOTHEQUE