

Typologie des salariés intérimaires et profils d'implication (hypothèses H7.1 à H 7.6)

4.1. Méthode de test des hypothèses

Le tableau suivant rappelle les hypothèses formulées concernant les attitudes des différents groupes d'intérimaires de notre typologie :

H 7.1 Les intérimaires de carrière et de profession présentent un niveau d'insécurité perçue plus faible que la moyenne
H 7.2 Les intérimaires exclus présentent un niveau d'insécurité perçue supérieur à la moyenne
H 7.3 : Les intérimaires de carrière et de profession présentent un niveau d'implication organisationnelle affective plus élevé que la moyenne (a) et un niveau d'implication calculée plus faible que la moyenne (b).
H 7.4 : Les intérimaires exclus présentent un niveau d'implication organisationnelle affective plus faible que la moyenne
H 7.5 : Les intérimaires par choix présentent un niveau d'implication affective dans la profession plus élevé que les intérimaires assumés.
H 7.6 : Les intérimaires exclus présentent un niveau d'implication dans la profession plus faible que la moyenne.

Le test de ces hypothèses nécessite au préalable de classer les salariés selon les scores obtenus sur critères proposés dans le chapitre 3. Etant donné que notre typologie est établie a priori nous n'avons pas utilisé de procédure statistique de mise en classe (analyse typologique).

Rappelons que la classification que nous proposons comporte sept groupes dans sa version détaillée et quatre groupes dans sa version simplifiée. Les regroupements sont organisés en fonction de trois critères (l'ancienneté, la valeur intérimaire et le degré de préférence pour l'intérim). La construction de ces groupes a été effectuée en nous basant sur une segmentation de l'échantillon sur chacun des critères : l'objectif était de dichotomiser les répondants pour chacun des trois critères (en distinguant un sous-groupe correspondant aux valeurs faibles de la variable et un sous-groupe correspondant aux valeurs élevées).

Nous avons préalablement examiné la distribution de chacun des critères afin de repérer la médiane des groupes. Etant donné que nous sommes en présence de variables d'intervalle, nous n'avons pas pu choisir la médiane exacte de chaque distribution comme critère de partition (en raison du nombre de répondants se situant exactement sur cette valeur) ; nous avons donc choisi une valeur proche de la médiane, en nous fondant sur les spécificités de chaque distribution (le détail des procédures de dichotomisation des critères est disponible en annexe 16).

Les classes ont ensuite été construites en sélectionnant les observations combinant les trois critères (par exemple, les intérimaires de profession sont caractérisés par un score élevé sur les trois critères). Nous avons obtenu les effectifs suivants pour chacune des classes :

<i>Typologie détaillé</i>	<i>Effectif</i>	<i>Typologie simplifiée</i>	<i>Eff</i>
Type 1 : intérimaires en transition (volition forte / valeur intérimaire forte / ancienneté élevée)	34	Groupe 1 Intérim faute de mieux	53
Type 8 : intérimaires « par défaut » (volition faible / valeur intérimaire forte / ancienneté élevée)	19		
Type 2 : intérimaires en attente (volition forte / valeur intérimaire forte / ancienneté élevée)	64	Groupe 2 Intérim de relégation	79
Type 3 : intérimaires exclus (volition forte / valeur intérimaire forte / ancienneté élevée)	15		
Type 4 : intérimaires d'appoint (volition forte / valeur intérimaire forte / ancienneté élevée)	30	Groupe 3 Intérim assumé	37
Type 5 : intérimaires de carrière (volition forte / valeur intérimaire forte / ancienneté élevée)	7		
Type 6 : intérimaires tremplin (volition forte / valeur intérimaire forte / ancienneté élevée)	16	Groupe 4 Intérim choisi	39
Type 7 : intérimaires de profession (volition forte / valeur intérimaire forte / ancienneté élevée)	23		
Total	208		208

Le groupe 8 n'était pas réellement pris en compte dans notre classification initiale. Nous pouvons cependant constater qu'il comporte un nombre significatif de salariés qui ont une faible préférence pour l'intérim tout en possédant une forte valeur intérimaire.

Etant donné le faible effectif de certaines classes dans la typologie détaillée, nous utiliserons la version simplifiée pour tester nos hypothèses.

Les hypothèses que nous souhaitons tester reposent sur des comparaisons de moyennes de scores d'implication et d'insécurité entre les salariés appartenant aux groupes 2, 3 et 4 de notre typologie simplifiée. Nous utiliserons donc des tests de comparaison de moyennes (chaque groupe étant comparé au reste de la distribution sur chacune des variables examinées).

Afin de compléter notre analyse et tenter de vérifier la pertinence de notre typologie, nous allons pour terminer procéder à une généralisation, en analysant les différences de réponses entre les groupes sur les variables d'implication et d'insécurité. Etant donné que nous cherchons à établir des comparaisons entre tous les groupes sur les variables d'insécurité et d'implication, nous avons préalablement élaboré une variable regroupant les différents types d'intérimaires (codés de 1 à 4).

Nous avons ensuite suivi une démarche de test inspirée de Silla & al. [2005] : après avoir vérifié l'homogénéité des variances entre les différents groupes sur les variables à tester¹⁷⁹, nous avons pratiqué une analyse univariée de variance (ANOVA), qui permet d'évaluer l'impact d'une variable catégorielle (dans notre cas, il s'agit de l'appartenance à une classe définie) sur une ou plusieurs variables continues (les scores obtenus sur les échelles d'implication ou d'insécurité). L'homogénéité des variances a été vérifiée grâce au test de Levene. En cas de variances non homogènes, nous avons utilisé le test de comparaison de moyenne de Welch, considéré comme un test paramétrique alternatif à l'ANOVA efficace dans ce cas précis [Jaccard & al. – 1998]. Le détail des différents calculs est disponible en annexe 16

4.2. Résultats obtenus

4.2.1. Résultat du test des hypothèses H 7

Les résultats des tests de différences de moyenne menés sur les parties de l'échantillon sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 21 : Résultats des comparaisons de scores entre groupes

Hypothèse	diff. de moyennes	Décision
H 7.1 Les intérimaires par choix (a) et les intérimaires assumés (b) présentent un niveau d'insécurité perçue plus faible que la moyenne	(a) -6,7** (b) 0,03 (ns)	H7.1a acceptée H7.1b rejetée
H 7.2 Les intérimaires exclus présentent un niveau d'insécurité perçue supérieur à la moyenne	+ 8,40**	H7.2 acceptée
H 7.3 : Les intérimaires par choix (1) et les intérimaires assumés présentent (2) - un niveau d'imp. org. aff. plus élevé que la moyenne (a) - un niveau d'imp. calculée plus faible que la moyenne (b).	(1a) + 3,48* (2a) ns (1b) -1,15 (2b) -1,3*	H 7.3 a1 acceptée H 7.3 a2 rejetée H 7.3 b1 acceptée H 7.3 b2 acceptée
H 7.4 : Les intérimaires exclus présentent un niveau d'implication orga. affective plus faible que la moyenne	-3,5**	H7.4 acceptée
H 7.5 : Les intérimaires par choix présentent un niveau d'implication dans la profession plus élevé que les intérimaires assumés.	3,75**	H7.5 acceptée
H 7.6 : Les intérimaires exclus présentent un niveau... - d'imp affective dans la prof. plus faible que la moyenne (a) - d'imp calculé dans la prof. plus faible que la moyenne (b).	-1,09* 0,12 (ns)	H7.6a acceptée H7.6.b rejetée

* *diff. significative au seuil de 5% (p < 0,05)* ** *diff. significative au seuil de 1% (p < 0,01)*

La validation de la plupart des hypothèses démontre qu'il existe une différence d'implication et d'insécurité perçue très nette entre les deux groupes antinomiques de notre typologie (intérim subi et intérim choisi). La seule hypothèse rejetée concernant ces deux groupes porte sur l'implication organisationnelle calculée : les intérimaires par choix présentent un niveau

¹⁷⁹ L'analyse de variance repose sur des conditions de normalité dans la distribution des variables et d'homogénéité des variances. Le test de Levene permet de s'assurer que les variances sont bien homogènes.

d'implication calculée supérieure à la moyenne, comme nous l'avions supposé durant l'analyse descriptive.

4.2.1. Résultats généraux

L'analyse de variance (ANOVA) menée sur les quatre groupes de notre typologie montre que ceux-ci diffèrent significativement dans leurs scores sur les variables d'insécurité perçue et d'implication, à l'exception de l'implication professionnelle calculée (*tableau 22 & graphique 13*). Les différences entre groupes sont particulièrement significatives en ce qui concerne l'insécurité perçue et l'implication organisationnelle. Ce résultat témoigne de la pertinence des critères de distinction ayant servi de base à la construction de notre typologie.

Nous allons pour terminer dresser un bilan de l'ensemble des hypothèses testées durant ce chapitre, avant de discuter les résultats obtenus et leurs implications au niveau théorique, méthodologique et managérial.

Tableau 22 : ANOVA (analyse de l'impact de l'appartenance à un groupe donné sur l'insécurité perçue et l'implication)

		<i>somme des carrés</i>	<i>df</i>	<i>moyenne des carrés</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>insécurité perçue</i>	<i>inter groupes</i>	4091,39	3	1363,80	8,648	0,000
	<i>intra groupes</i>	32169,80	204	157,70		
	<i>Total</i>	36261,19	207			
<i>Implication orga affective-normative</i>	<i>inter groupes</i>	1074,59	3	358,20	9,570	0,000
	<i>intra groupes</i>	7635,32	204	37,43		
	<i>Total</i>	8709,92	207			
<i>Implication orga calculée</i>	<i>inter groupes</i>	136,91	3	45,64	4,531	0,004
	<i>intra groupes</i>	2054,70	204	10,07		
	<i>Total</i>	2191,61	207			
<i>Implication prof. calculée</i>	<i>inter groupes</i>	57,19	3	19,06	1,428	0,236
	<i>intra groupes</i>	2723,27	204	13,35		
	<i>Total</i>	2780,46	207			

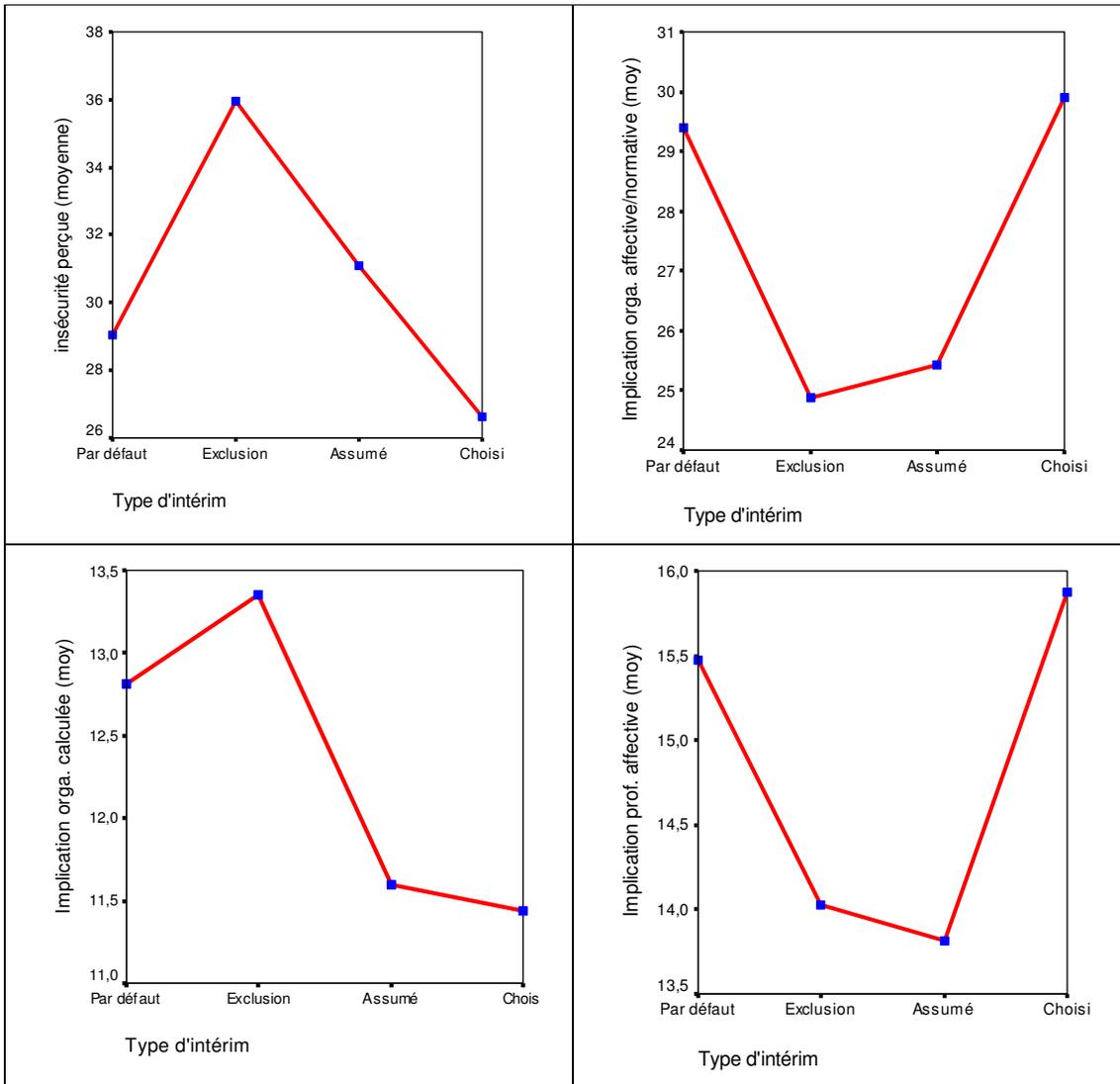
Test d'égalité des moyennes (adapté au cas de variances non homogènes)

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Implication prof. affective	Welch	4,512	3	94,534	,005

a. Asymptotically F distributed.

nb : le test de Welch constitue un équivalent non paramétrique à l'ANOVA, utilisable lorsque les variances ne sont pas homogènes [ex : Silla & al. – 2005].

Graphique 13 : Scores d'insécurité et d'implication selon les types d'intérimaires :



Synthèse de la section 1 : un bilan des hypothèses

Le tableau suivant présente un récapitulatif des résultats obtenus sur les hypothèses que nous avons prévu de tester auprès de notre échantillon. La majorité des hypothèses testées ont été validées : nous pouvons donc soutenir un certain nombre de relations fondamentales de notre modèle de recherche. Toutefois, ces résultats doivent être discutés au niveau théorique et méthodologique, et les implications pratiques de notre recherche doivent également être examinées. Cette discussion sera l'objet de la dernière partie du présent chapitre.

Tableau 22 : Bilan des hypothèses testées :

Hypothèses relatives aux objets d'implication des salariés intérimaires	
H 1.1 Le niveau d'implication dans les valeurs du travail influence positivement le niveau d'implication organisationnelle des salariés intérimaires.	<i>Hypothèse validée</i>
H 1.3 Le niveau de qualification des salariés considérant l'intérim comme leur métier est plus faible que la moyenne	<i>Hypothèse non testée</i>
H 1.4 : Les salariés intérimaires ont un niveau d'implication affective envers leur agence plus élevé que leur niveau d'implication calculée	<i>Hypothèse validée</i>
H 1.5 : Les salariés intérimaires ont un niveau d'implication normative envers leur agence plus élevé que leur niveau d'implication calculée	<i>Hypothèse validée</i>
H 2.1 L'implication dans les valeurs du travail influe positivement sur le niveau d'implication dans le métier	<i>Hypothèse validée</i>
H 2.2 L'implication dans le métier influe positivement sur le niveau d'implication organisationnelle	<i>Hypothèse rejetée</i>
Hypothèses relatives aux antécédents de l'insécurité perçue par les salariés intérimaires	
H 3.1 : La durée des missions a un impact positif sur l'insécurité perçue (une durée moyenne de mission élevée réduit le niveau d'insécurité perçue)	<i>Hypothèse validée</i>
H 3.2 : L'enchaînement régulier des missions a un impact positif sur l'insécurité perçue (une durée d'attente réduite entre deux missions réduit le niveau d'insécurité perçue)	<i>Hypothèse validée</i>
H 3.3 : L'adaptation des missions à la qualification du salarié a un impact positif sur l'insécurité perçue (les salariés délégués sur des missions correspondant de manière régulière à leur qualification témoignent d'un niveau d'insécurité plus faible).	<i>Hypothèse validée</i>
H 4.1 : Un degré élevé de préférence pour le travail intérimaire réduit le niveau d'insécurité perçue.	<i>Hypothèse validée</i>
H 4.2 : Le degré de valeur intérimaire perçue par le salarié réduit le niveau d'insécurité perçue.	<i>Hypothèse validée</i>
H 4.3 : Les salariés dont le locus of control est interne ressentent un niveau d'insécurité d'emploi plus faible.	<i>Hypothèse non testée</i>
H 4.4 : Un degré élevé d'autonomie perçue par le salarié réduit le niveau d'insécurité perçue.	<i>Hypothèse rejetée</i>
Hypothèses relatives au rôle médiateur de l'insécurité perçue	
H 5.1a & H 5.1b : Un niveau élevé d'insécurité perçue réduit l'implication affective (H51a) et calculée (H51b) du salarié intérimaire vis-à-vis de l'ETT.	<i>H5.1a validée</i> <i>H5.1b validée</i>
H 5.2a & H 5.2b : Un niveau élevé d'insécurité perçue réduit l'implication affective (H52a) et calculée (H52b) du salarié intérimaire vis-à-vis de sa profession	<i>H5.2a validée</i> <i>H5.2b non testée</i>
H 5.3 . L'effet de l'insécurité perçue sur l'implication organisationnelle est plus important que l'effet sur l'implication dans la profession pour les salariés intérimaires	<i>Hypothèse validée</i>
H 5.4a et H 5.4b . L'insécurité perçue est une variable médiatrice de la relation entre précarité objective et implication organisationnelle (H54a) et professionnelle (H54b)	<i>H54a validée</i> <i>H54b rejetée</i>
Hypothèses relatives au rôle des variables modératrices	
H 6.1 : L'implication dans les valeurs du travail modère l'effet de l'insécurité perçue sur l'implication dans l'ETT.	<i>Hypothèse rejetée</i>
H 6.2 : L'implication dans les valeurs du travail modère l'effet de l'insécurité perçue sur l'implication dans la profession	<i>Hypothèse rejetée</i>
H 6.3 : Le niveau de soutien perçu de la part de l'ETT modère l'effet de l'insécurité perçue sur l'implication dans l'ETT	<i>Hypothèse rejetée</i>
H 6.4 : Le niveau d'équité perçue modère l'effet de l'insécurité perçue sur l'implication dans l'ETT	<i>Hypothèse rejetée</i>

<i>Hypothèses relatives à l'implication des divers types d'intérimaires</i>	
<i>H 7.1</i> Les intérimaires de carrière et de profession présentent un niveau d'insécurité perçue plus faible que la moyenne	<i>Hypothèse validée</i>
<i>H 7.2</i> Les intérimaires exclus présentent un niveau d'insécurité perçue supérieur à la moyenne	<i>Hypothèse validée</i>
<i>H 7.3</i> : Les intérimaires de carrière et de profession présentent un niveau d'implication organisationnelle affective plus élevé que la moyenne (a) et un niveau d'implication calculée plus faible que la moyenne (b).	<i>Hypothèse partiellement validée</i>
<i>H 7.4</i> : Les intérimaires exclus présentent un niveau d'implication organisationnelle affective plus faible que la moyenne	<i>Hypothèse validée</i>
<i>H 7.5</i> : Les intérimaires par choix présentent un niveau d'implication dans la profession plus élevé que les intérimaires assumés.	<i>Hypothèse validée</i>
<i>H 7.6</i> : Les intérimaires exclus présentent un niveau d'implication dans la profession plus faible que la moyenne.	<i>Hypothèse partiellement validée</i>

Section 2 : Discussions des résultats

Cette discussion sera organisée autour de nos trois questions de recherche : nous nous intéresserons en premier lieu aux résultats obtenus dans le domaine de l'implication au travail, lorsque ce concept est appliqué à une population de salariés en situation d'emploi précaire. Nous discuterons ensuite les résultats issus notre modèle de recherche sur le lien précarité-implication., puis nous verrons enfin quels enseignements tirer de la prise en considération de différents profils d'intérimaires.

1. L'implication des salariés intérimaires

L'étude de l'implication au travail des salariés intérimaires constituait le point de départ de notre recherche : les résultats obtenus nous permettent de tirer un certain nombre de conclusions que l'on peut résumer en deux idées force, qui seront développées dans la suite du paragraphe :

- En premier lieu, les salariés intérimaires sont globalement impliqués dans tous les aspects de leur sphère professionnelle, y compris l'agence de travail temporaire : les présupposés négatifs tenant à l'implication organisationnelle des salariés précaires peuvent donc être relativisés.
- En second lieu, on peut considérer que cette implication présente certaines spécificités :
 - Les différentes dimensions (affective, calculée, normative) de l'implication organisationnelle sont agencées de manière particulière.
 - Les autres objets d'implication (profession et travail en général) ne présentent pas de particularités réellement notables. La notion de « profession intérimaire » n'ayant pas été jugée pertinente, nous lui préférons celle de « carrière intérimaire », qui se révèle applicable à certains salariés de notre échantillon. L'implication dans la valeur-travail soulève quant à elle des questions d'ordre plutôt méthodologique : le caractère multidimensionnel de cet objet d'implication mérite d'être discuté.

Nous verrons pour conclure ce paragraphe quelles peuvent être les leçons à tirer de ces résultats en matière de politique de ressources humaines

1.1 Des salariés finalement plus impliqués que prévu ...

1.1.1 « Tout le monde est impliqué »

Cette phrase empruntée à M. Thévenet [2004] résume bien les résultats de notre recherche : l'implication est possible pour tous les salariés, dans tous les métiers, et dans tous les secteurs, y

compris ceux ne bénéficiant pas d'une image positive, comme les métiers manuels non qualifiés (manœuvre, manutentionnaire), très répandus dans l'intérim.

Notre échantillon d'enquête comprenait par exemple 35 salariés qui ont déclaré exercer la profession de manœuvre ou de manutentionnaire : la lecture du tableau suivant permet de constater que leurs scores d'implication ne diffèrent en rien de ceux des salariés intérimaires plus qualifiés, et que leur implication organisationnelle affective apparaît même significativement plus élevée que celle des autres salariés de l'échantillon.

Tableau 23 : Implication organisationnelle et professionnelle par niveau de qualification

		N	Moy	Ec type	Diff de moyenne
Implication dans la valeur-travail	Autres salariés	173	12,82	3,50	-0,50 (ns)
	Manœuvres & manutentionnaires	35	13,31	3,10	
Implication orga. affective	Autres salariés	173	26,40	6,32	3,97**
	Manœuvres & manutentionnaires	35	30,37	6,36	
Implication prof. affective	Autres salariés	173	14,74	3,52	-0,23 (ns)
	Manœuvres & manutentionnaires	35	14,51	3,00	

** différence significative ($p < 0,01$) (ns) : pas de différence significative

En règle générale, nous obtenons des scores d'implication affective assez élevés auprès des salariés intérimaires, que ce soit vis-à-vis du travail en général, du métier ou de l'organisation.

Cette conclusion vient infirmer l'idée que les relations d'emplois temporaires sont forcément néfastes à l'implication en raison de leur caractère à la fois précaire et socialement dévalorisé.

Si nous reprenons la distinction proposée par S. Paugam [2003] entre la précarité d'emploi, (inhérente à la nature du contrat de travail) et précarité du travail (lorsque celui-ci est ressenti comme sans intérêt, faiblement rétribué et faiblement reconnu), nous pouvons affirmer non seulement que la précarité d'emploi n'implique pas systématiquement la précarité du travail, mais encore que la précarité du travail n'exclut pas l'implication [voir également Fabre & al. – 2007¹⁸⁰].

1.1.2 L'implication, lien ou entrave ?

L'implication est généralement conceptualisée comme lien psychologique, et non pas comme une caractéristique personnelle des individus [ex : Meyer & Herscovitch – 2001 ; Thévenet – 2004, p. 47]. L'intérêt de l'approche théorique de Meyer & Herscovitch que nous avons retenue dans ce travail doctoral est de mettre l'accent sur le caractère ambivalent de ce lien, en montrant que l'implication peut reposer sur un attachement affectif avec un objet particulier, mais qu'elle peut aussi être vue comme une entrave, empêchant la personne d'abandonner l'objet d'implication

¹⁸⁰ Les auteurs, en se basant sur les données de la Dares constatent que la majorité des salariés en contrat courts estiment que leur travail est tout à fait comparable en intérêt et en rémunération à celui des salariés permanents.

(organisation ou métier), comme nous le montrent les mécanismes de « l'implication – surenchère », décrits par J.P. Neveu [2002]. La présence de deux dimensions nettement distinctes dans notre analyse confirme cette dualité, y compris dans le milieu de l'intérim : la distinction entre dimension affective et calculée (dans le sens d'implication à continuer) est en effet établie sur notre échantillon, à la fois dans l'analyse factorielle des échelles et dans les liens entretenus avec les autres variables de notre modèle.

Le débat récurrent sur la pertinence de prendre en compte une troisième dimension de l'implication est illustré une fois encore dans notre recherche : nos analyses factorielles nous ont amené à retenir la dimension normative de l'implication organisationnelle, qui présente une validité convergente satisfaisante, mais sans pouvoir la différencier de la dimension affective, ce qui pose un problème de validité discriminante, nous ayant amenés à fusionner ces deux dimensions dans notre échelle de mesure.

Pour éclairer le débat, il est possible de s'appuyer sur les résultats des nombreux travaux empiriques utilisant aujourd'hui l'échelle tri-dimensionnelle de Meyer & Allen. A l'issue de leur méta-analyse destinée à faire le point sur la mesure de l'implication organisationnelle, J.P. Meyer et ses collègues ont défendu la position suivante [2002] : ils considèrent que les études empiriques apportent la preuve d'une corrélation fréquente, et parfois très forte¹⁸¹ entre les deux dimensions de l'implication (preuve d'un véritable chevauchement conceptuel), mais que les analyses confirmatoires destinées à s'assurer de la pertinence de séparer les deux construits concluent majoritairement dans le sens d'une validité discriminante suffisante de la dimension normative, qui peut par ailleurs trouver des fondements théoriques solides, notamment issus de la théorie de l'échange social et de la théorie du contrat psychologique (pour une analyse détaillée, on peut se reporter à Paillé – 2004)

La corrélation entre dimension affective et normative n'est pas surprenante : l'internalisation par le salarié de certaines normes sur les conduites appropriées à tenir en milieu professionnel peut l'amener à partager les valeurs de l'organisation qui l'emploie. Une étude empirique menée en récemment en France sur l'engagement normatif conclut à la présence d'une dimension principale de cette forme d'implication liée au partage des valeurs [Paillé 2004].

Par contre, il est théoriquement concevable que le sentiment de devoir associé à l'implication normative puisse être également relié à la dimension calculée de l'implication, en utilisant le cadre du contrat psychologique : tout contrat psychologique qui s'établit entre employeur et employé repose en partie sur des obligations réciproques tacites, dont le respect constitue devoir moral [Rousseau – 1989 ; Meyer, Allen & Toponytsky – 1998], qui peut engendrer une implication à

¹⁸¹ La corrélation entre les dimensions affectives et normative apparaît beaucoup plus forte que celle entre les dimensions affective et calculée ($r = 0,77$ contre $r = 0,18$ en moyenne)

continuer. Il est possible d'envisager certaines situations « d'implication-surenchère » décrites par Neveu [2003, p. 700] comme causées par la volonté de l'individu de respecter les obligations d'un contrat psychologique.

Pour autant, les relations statistiques entre ces construits semblent modestes ($r = 0,18$ dans la méta analyse de Meyer et ses collègues). Les études de Paillé concluent pourtant à une structure multidimensionnelle de l'engagement normatif, qui pourrait éventuellement être considéré comme un antécédent des deux autres dimensions [Angle & Lawson – 1993].

Cette multidimensionnalité ne simplifie pas la tâche du chercheur souhaitant utiliser l'échelle d'implication tri-dimensionnelle, et ce d'autant plus que la multidimensionnalité de l'engagement calculée est elle aussi souvent invoquée par les auteurs qui souhaitent distinguer entre implication causée par le manque l'alternative et implication liée à la présence d'investissements non récupérables [ex : Mc gee & Ford – 1987].

1.2. Une implication spécifique

1.2.1 Une implication organisationnelle « relationnelle »

- Les intérimaires de notre échantillon présentent un niveau d'implication organisationnelle affective/normative élevé : l'attachement à leur agence est une réalité. Il ne nous a pas été possible de discriminer les dimensions affective et normative, que nous avons donc préféré fusionner en une dimension décrivant un attachement « positif » à l'ETT, contrastant avec l'attachement « contraint » correspondant à la dimension calculée de l'implication. Nous avons pu noter lors de nos entretiens que les intérimaires, même s'ils décrivent leur relation à l'ETT sous un angle utilitariste, mentionnent très souvent la qualité des relations avec le personnel des agences comme l'un des critères importants permettant de différencier les « bonnes agences » des autres. Ces relations, bien qu'épisodiques, permettent aux salariés intérimaires de développer un sentiment d'appartenance. Les scores obtenus sur l'échelle de soutien perçu constituent une bonne illustration de la qualité de la relation perçue : ce sont surtout les items présentant des actions concrètes (par exemple « je peux obtenir de l'aide de mon agence quand j'ai des problèmes ») qui présentent les scores les plus élevés.

L'implication auprès des entreprises clientes n'a pas été opérationnalisée, en accord avec les choix méthodologiques opérés dans le chapitre 3 : il ne s'agit certainement pas pour nous de nier la possibilité d'une telle implication, mais plutôt de constater qu'elle est à la fois délicate à mesurer (en raison de la brièveté des missions) et qu'il peut être approprié de la considérer comme l'un des éléments de l'implication organisationnelle globale du salarié, dans la logique des conceptualisations de l'implication multiple issues des travaux d'Arnon Reichers [1985].

- Il est apparu lors du test de plusieurs hypothèses que la dimension calculée de l'implication organisationnelle était peu pertinente dans le cas des salariés intérimaires. Nous avons pu constater lors de nos entretiens que les possibilités d'emploi offerts aux intérimaires les plus performants étaient larges, et que les moyens de fidélisation à la disposition des agences étaient limités : les alternatives sont donc nombreuses et les « side bets » peu importants, ce qui rend le concept d'implication à continuer moins pertinent que dans le cas des salariés permanents. Nous pouvons même penser que l'accumulation d'expériences a tendance à « libérer » l'intérimaire (qui développe son employabilité) plutôt qu'à « l'attacher » à une agence particulière, malgré les hypothèses formulées par certains auteurs ayant traité des attitudes au travail des salariés contingents [ex : Beard & Edwards, Gallagher & Mc Lean Parks – 1998]. Il est possible que ces présupposés sur l'implication « calculée » des intérimaires soient liés à un désaccord sur le sens de l'adjectif : l'implication calculée est aujourd'hui majoritairement envisagée comme une implication à continuer (continuance commitment), et non comme une implication instrumentale au sens d'Alutto & Hrebiniak [1972], O'Reilly & Chatman [1991] ou March & Simon [1999], où le salarié s'implique en fonction des résultats de ses efforts.

Notre outil de mesure était exclusivement destiné à mesurer une implication calculée du type implication à continuer : nous n'avons pas pris la dimension instrumentale (*compliance commitment* au sens d'Oreilly & Chatman), alors que cette notion est très présente dans le discours des intérimaires et des responsables d'agence. Ce choix a été motivé en prenant en considération la critique formulée par Meyer & Allen [1997] sur la notion même d'implication instrumentale : ceux-ci considèrent ainsi que cette notion est incompatible avec l'idée de persistance, au cœur du mécanisme d'implication : un salarié impliqué va persister dans des croyances et des comportements congruents avec son objet d'implication. A l'inverse, un salarié dont l'implication est fondée sur une logique économique de calculs coûts/avantage (implication définie comme « transactionnelle » par J.P. Neveu), ne persistera dans son comportement que s'il obtient les avantages attendus en retour : il semble adapté dans ce cas de considérer qu'il s'agit d'une forme de motivation instrumentale¹⁸², ce qui explique pourquoi cette attitude est positivement corrélée au turnover dans les études empiriques.

L'étude des corrélations entre variables de notre modèle confirme par ailleurs les résultats des recherches antérieures menées sur la différenciation des antécédents et des corrélats de l'implication affective et calculée [ex : Randall & O'Driscoll – 1997] : ces deux dimensions ne sont pas reliées aux mêmes variables, et on remarque que l'implication affective a un impact sur un nombre de variables bien plus important que l'implication calculée. Plusieurs études montrent

¹⁸² Cette motivation instrumentale correspond à la notion d'incitation, mécanisme fondamental dans les recherches actuelles en économie (voir par exemple G. Mankiw – 1998, p. 9)

également que l'implication affective est associée à des expériences plus positives que l'implication calculée [ex : Herrbach – 2006 ; Paillé - 2004].

1.2.2 L'intérim n'est pas métiermais on peut y faire carrière

Compte tenu des informations disponibles concernant les intérimaires « de profession » ayant délibérément décidé de mener leur activité professionnelle dans le secteur de l'intérim, ainsi que des affirmations de certaines grandes enseignes de travail temporaire, nous avons envisagé la possibilité d'une implication dans le métier d'intérimaire, en restant prudent sur la validité de cette proposition (qui nous semblait devoir être limitée à certains salariés peu qualifiés). Il semble que cette notion soit pour l'instant non pertinente : la quasi-totalité des intérimaires et directeurs d'agence interrogés sont unanimes pour juger que « l'intérim, ça n'est pas un métier ». Nous n'avons pas pu relever un seul salarié de l'échantillon ayant déclaré exercer le métier d'intérimaire. Ces résultats sont tout à fait cohérents avec l'image du métier, avant tout fondé sur la maîtrise de certains savoir-faire professionnels reconnus.

Il est certain que le travail en intérim nécessite des compétences distinctives, mais celles-ci sont surtout de l'ordre du savoir-être : il s'agit de qualités personnelles (sérieux, adaptabilité, disponibilité) particulièrement utile pour faire face aux contraintes particulières du secteur. En reprenant une expression relevée par C. Jourdain, on peut dire que « pour être intérimaire, il faut être un peu caméléon ».

Si la « profession intérimaire » (selon le titre d'une enquête de l'institut Manpower) n'existe pas, il est par contre certain que la notion de carrière intérimaire est mieux acceptée, même si on peut noter une discordance entre les discours des intérimaires et des responsables d'agence sur les souhaits exprimés en matière de relation d'emploi : nous avons pu remarquer que les discours les plus positifs sur la notion de carrière émanaient plutôt des employeurs (responsables d'ETT) que des salariés, qui demeurent souvent attachés à l'image du CDI (associé à tort ou à raison à une forte stabilité d'emploi).

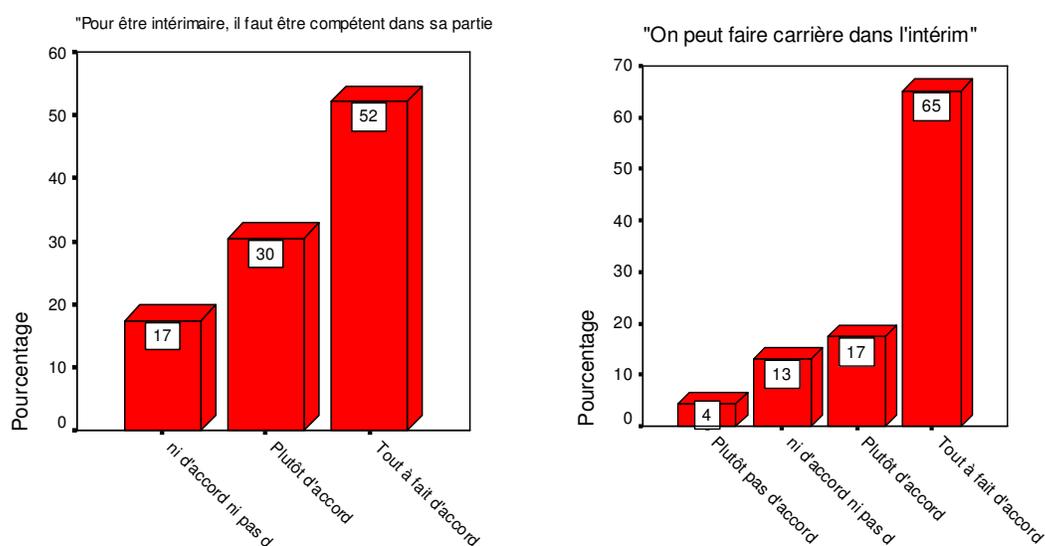
Si l'on s'intéresse cependant au groupe particulier des intérimaires de profession, qui ont délibérément choisi de poursuivre leur activité professionnelle dans l'intérim, on peut constater que l'image de l'intérim est très positive au sein de ce groupe : ils diffèrent significativement du reste de l'échantillon sur ce sujet (voir tableau 24). L'examen des graphiques associés permet de confirmer que la notion de carrière intérimaire est parfaitement assumée par ces répondants, qui sont plus de 80% à considérer qu'il est possible de faire carrière dans l'intérim.

Tableau 24 : l'image de l'intérim chez les intérimaires « de profession »

		N	Moy	Ec type	Diff. de moyennes
valint1 ("pour être intérimaire, il faut être compétent dans sa partie")	<i>Professionnels de l'intérim</i>	23	4,35	0,78	0,88**
	<i>Autres intérimaires</i>	181	3,47	1,02	
valint2 ("on peut faire carrière dans l'intérim")	<i>Professionnels de l'intérim</i>	234	4,43	0,90	1,19**
	<i>Autres intérimaires</i>	185	3,24	1,10	
valint3 ("on ne peut pas rester intérimaire toute sa vie")	<i>Professionnels de l'intérim</i>	23	3,74	1,10	0,68*
	<i>Autres intérimaires</i>	184	3,06	1,30	

** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

Graphique 13 : L'image de l'intérim chez les intérimaires « de profession »



Nous avons enfin noté à propos de l'implication dans la profession qu'il existe une réelle indépendance entre cette cible d'implication et l'implication organisationnelle dans notre échantillon : contrairement aux résultats de plusieurs études menées auprès des salariés permanents, l'implication dans la profession n'est ni un antécédent ni un corrélât de l'engagement organisationnel pour les salariés intérimaires de notre échantillon. Ceci s'explique sans doute par le fait que la majorité des intérimaires ne jugent pas que leur ETT puisse jouer un rôle pour évoluer dans leur métier.

Lorsque nous employons le terme de carrière pour décrire les parcours professionnels dans l'intérim, nous considérons principalement la situation des intérimaires ayant délibérément choisi cette voie (les intérimaires de carrière et de profession, dans notre typologie).

Nous traitons ici de formes de carrières spécifiques, différentes de la carrière organisationnelle classique (fondée sur l'enchaînement d'expériences entraînant une évolution hiérarchique et/ou

salariale). Les intérimaires ne peuvent prétendre ni à une évolution hiérarchique classique ni à des évolutions de salaires régulières. Pour autant, on peut tout de même employer le terme de carrière à leur endroit, car certains intérimaires mènent un parcours professionnel en suivant une logique de progression fondée sur l'accumulation d'expériences, typique des « nouvelles carrières » [Cadin & al. – 2003]. Le témoignage de Christophe, salarié intérimaire de profession cité par C. Faure Guichard [1999, p.130 et suiv.] illustre parfaitement la notion de carrière intérimaire : Christophe travaille depuis 10 ans en intérim, et a obtenu plusieurs diplômes professionnels dans des domaines variés (carrosserie, charpente) qui l'ont aidé à accroître progressivement son employabilité et lui permettent de concilier une forte mobilité avec une vraie sécurité d'emploi (son profil en fait un professionnel très recherché par les ETT).

Ces particularités nous ont amenés à considérer la carrière des intérimaires de longue durée à travers le prisme des carrières nomades, ce qui nous rapproche des conclusions de J. Marler & et ses collègues [2002], qui ont élaboré une typologie fondée sur la distinction entre intérimaires nomades (*boundaryless temps*) et traditionnels. Ce cadre théorique, dans lequel le salarié est acteur de sa destinée professionnelle [Cadin & al. – 2003, p 77] s'adapte bien à des salariés dont les liens organisationnels avec les entreprises dans lesquelles ils travaillent sont faibles, et qui invoquent souvent le désir de liberté comme l'une des motivations importantes de leur choix pour l'intérim. Pour autant, nous devons garder présent à l'esprit que cette situation ne concerne qu'une minorité des salariés intérimaires, et qu'elle ne saurait constituer un modèle pour l'ensemble de cette population. Les intérimaires de profession et de carrière représentent moins de 15% des salariés de notre échantillon ; dans le même ordre d'idée, une étude récente menée en France [Fabre et de Riccardis – 2007] révèle par exemple que plus de 75% des salariés en contrats courts déclarent qu'ils auraient préféré obtenir un CDI.

1.2.3 : l'implication dans la valeur-travail : un construit multidimensionnel ?

Contrairement à l'implication organisationnelle et à l'implication dans la profession, nous avons dès l'origine considéré que cette troisième facette ne devait pas présenter de spécificités dans le cas des salariés intérimaires, dont le rapport au travail n'est pas censé différer de celui des salariés « ordinaires ».

L'implication dans le travail en lui-même, que nous avons dénommée implication dans la valeur-travail, apparaît bien dans notre étude comme un antécédent des autres objets d'implication. Ces résultats sont tout à fait cohérents avec les réflexions théoriques considérant que cet objet d'implication occupe une place à part, constituant en quelque sorte le socle des autres formes universelles d'implication, en raison de son caractère stable, du à l'influence de facteurs culturels et personnels [Morrow – 1993, p.163]. Nos résultats rejoignent ceux obtenus dans les études

empiriques ayant analysé les interrelations entre objets d'implication, et montrent bien que les intérimaires ne diffèrent pas des autres salariés dans ce domaine. La discussion de nos résultats portera donc davantage sur les aspects théoriques et méthodologiques liés à l'opérationnalisation du concept de valeur-travail.

L'opérationnalisation de l'implication dans la valeur-travail est souvent réalisée dans la littérature de recherche par le biais d'échelle de mesure de l'éthique au travail, le plus souvent dans la version anglo-saxonne de l'éthique protestante (ex : Mirrel & Garrett – 1970, Blau & Ryan - 1997) : ce type d'échelle comporte des énoncés très généralistes, à connotation philosophique¹⁸³, qui se révèlent difficiles à opérationnaliser (voir par exemple les difficultés mentionnées dans le travail doctoral de G. Bijere – 1996).

Nous avons suivi une autre voie, en nous inspirant d'approches plus concrètes fondées sur la croyance normative en l'importance du travail [Kanungo – 1982], ou sur le rôle central du travail dans la vie [Paullay & al - 1994], qui permettent d'opérationnaliser plus simplement l'engagement dans « l'activité –travail ».

En nous appuyant sur ces échelles, nous avons tenté d'envisager l'implication dans la valeur-travail dans le cadre général tri-dimensionnel proposé par Meyer & Herscovitch [2001], en retenant simplement les dimensions affective et normative : cette approche n'a pas conduit à des résultats probants, car l'outil de mesure que nous avons proposé n'a pas permis de distinguer clairement entre les dimensions du concept.

Les résultats du pré-test du questionnaire, ainsi que l'analyse factorielle confirmatoire nous ont en effet amenés à retenir un modèle unidimensionnel de l'implication dans la valeur-travail, fondé sur la dimension affective, essentiellement en raison de sa plus grande parcimonie et de sa plus grande fiabilité (*voir annexe 9*).

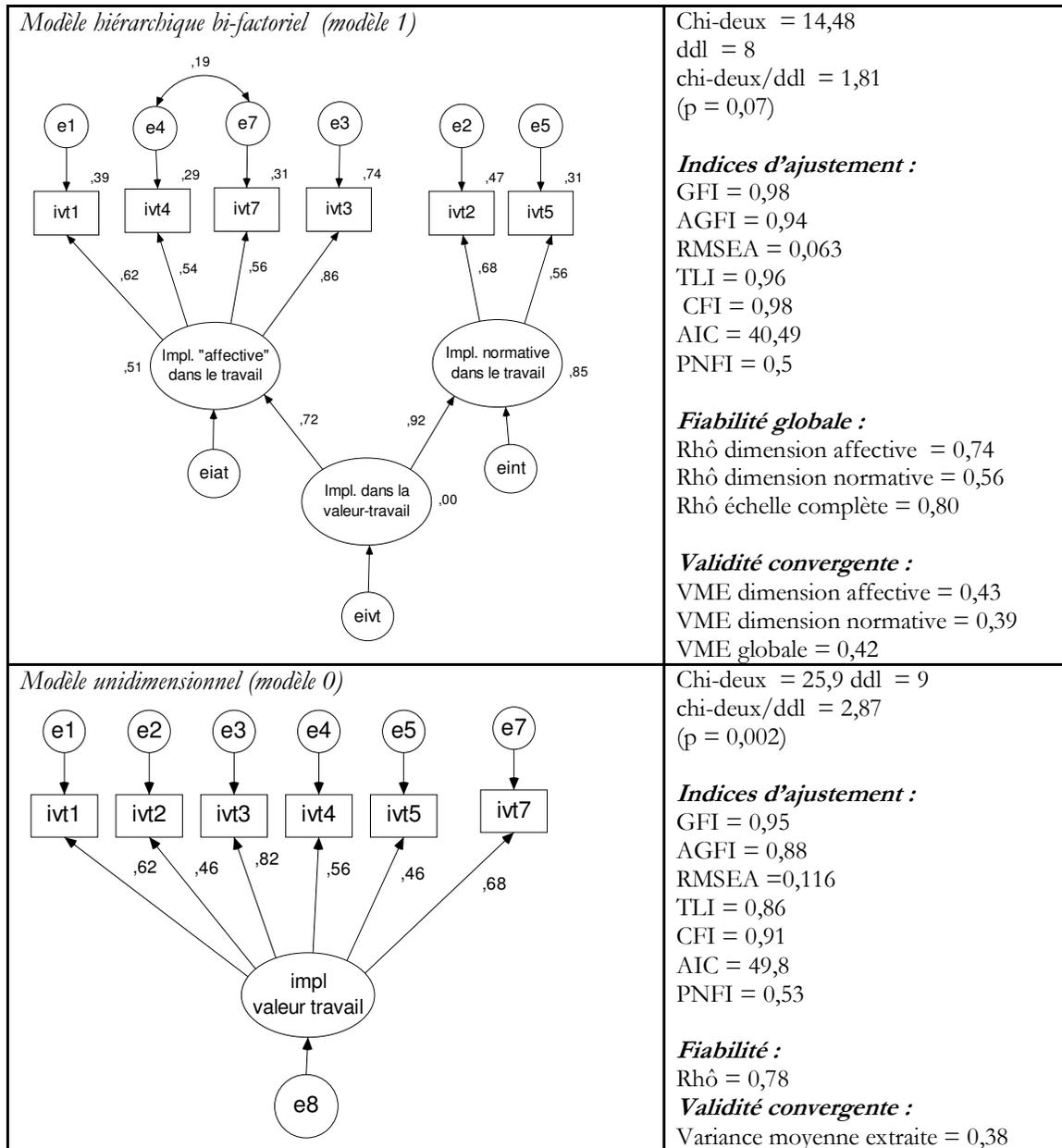
Pour autant, la représentation de l'implication dans la valeur-travail sous la forme d'un modèle bifactoriel hiérarchique fournit une alternative crédible : ce type de modèle repose sur l'idée que les corrélations significatives et élevées (>0,5) entre les dimensions d'un concept latent (ex : corrélations entre les dimensions affectives et normative de l'implication organisationnelle), peuvent être le signe de l'existence d'une variable d'ordre supérieur, un construit agrégé fédérant l'ensemble des dimensions [voir par exemple Kline – 2005 p 198] Le test d'un tel modèle hiérarchique sur notre échantillon complet grâce au logiciel Amos7 fournit des résultats encourageants¹⁸⁴ : les indices de qualité d'ajustement sont tout à fait corrects, la fiabilité des

¹⁸³ Exemples (tirés de l'échelle de Mirels & Garrett – 1970) : « le dégoût du travail reflète la faiblesse de caractère » ; « les gens perdent trop de temps dans des distractions sans intérêt » ; « notre société aurait moins de problème si les gens avaient moins de temps libre »

¹⁸⁴ Nous avons testé une échelle de mesure de l'implication dans la valeur-travail légèrement réduite par rapport à l'originale (l'énoncé ivt 6, très mal représenté, a été retiré)

construits est acceptable, et seule la validité convergente demeure problématique (figure 7). Lorsque ce modèle est comparé avec une version unidimensionnelle comportant le même nombre d'indicateurs, tous reliés à une variable latente unique, on peut constater qu'il présente une meilleure qualité d'ajustement. La supériorité du modèle bi-factoriel hiérarchique est statistiquement prouvée en utilisant un test de différence de chi-deux¹⁸⁵, qui atteste également de sa validité discriminante [voir Roussel & al. – 2002 p 189].

Figure 7 : Modèle bi-factoriel hiérarchique de l'implication dans la valeur-travail :



¹⁸⁵ La logique du test est la suivante : si l'écart entre les chi-deux des modèles dépasse 3,84 pour un degré de liberté, ceci signifie que la différence est significative, et que le modèle dont le chi-deux est le plus faible présente le meilleur ajustement.

Validité discriminante : χ^2 modèle 1 = 14,48 ddl = 8 χ^2 modèle 0 (unidimensionnel) = 25,85 ddl = 9

La différence de qualité d'ajustement est significative : le modèle 1 est mieux ajusté aux données empiriques

La principal défaut de ce modèle est la présence d'un nombre trop faible d'indicateurs pour opérationnaliser la dimension normative, ce qui nuit à la validité convergente de la sous-échelle : un minimum de trois indicateurs est en effet recommandé afin d'assurer la fiabilité d'une échelle de mesure et assurer l'identification du modèle structurel associé [Bollen – 1989].

De manière plus fondamentale, la conceptualisation tridimensionnelle de l'implication dans le travail en tant que tel se heurte à une difficulté d'opérationnalisation de la dimension calculée. Si l'on souhaite fournir un support empirique à ce construit, il serait en effet nécessaire de mettre au point une échelle de mesure apte à saisir l'implication à continuer au niveau du travail en général, c'est à dire opérationnaliser le choix entre travailler et ne pas travailler : un individu impliqué de manière calculée dans le travail considère qu'il doit continuer à travailler en raison du manque d'alternatives qui lui sont offertes et des coûts liés à l'abandon d'une activité professionnelle (*side bets*).

La notion de *side bets* est envisageable : la cessation d'une activité professionnelle entraîne des pertes à la fois financières et symboliques : la dégradation de l'employabilité des chômeurs de longue durée, et le phénomène de découragement qui lui est associé illustre bien les dégâts causés par l'abandon (en l'occurrence subi) d'une activité salariée. Par contre, la mesure du manque d'alternative est plus délicate : Peut-on en effet opérationnaliser efficacement le « manque d'alternative », au vu de l'importance fondamentale du travail dans nos sociétés ? Pour le dire autrement : un salarié peut-il valablement envisager des alternatives au travail ? Il n'est pas certain que cette question soit réaliste.¹⁸⁶

Nous avons envisagé initialement la « question de la loterie »¹⁸⁷ comme énoncé pouvant mesurer indirectement l'implication instrumentale, mais ce type d'item ne peut être utile pour rendre compte de l'implication à continuer : rien ne permet en effet de distinguer parmi les réponses positives entre celles constituant une preuve d'implication instrumentale et celles constituant une preuve indirecte d'implication à continuer.

¹⁸⁶ Le fait qu'un individu puisse baser son offre de travail sur un arbitrage entre travail salarié et loisir est un concept de base de la théorie économique néoclassique du marché du travail... il s'agit pourtant d'un mécanisme dont la pertinence est très discutée [voir par exemple Perrot – 1992, p.13]

¹⁸⁷ Ce type de question est surtout utile pour mesurer l'attachement non instrumental au travail : un répondant qui préfère continuer à travailler même s'il gagne une très forte somme d'argent est considéré comme manifestant un attachement affectif (ou normatif) envers le travail.

1.3 Quelles conséquences pour les politiques de ressources humaines ?

Le fait que les salariés intérimaires puissent s'impliquer dans différents aspects de leur travail constitue un élément important pour leurs « employeurs ». L'implication est en effet associée à un certain nombre de comportements très recherchés par les ETT et les entreprises clientes, mais sur lesquels elles ont relativement peu de prise : il s'agit notamment de la réduction de l'absentéisme, de la ponctualité, de la loyauté, ou de l'effort au travail [Peyrat-Guillard – 2002].

Les ETT sont donc confrontées à un dilemme vis-à-vis de leurs salariés intérimaires : elles ont un intérêt à fidéliser les plus fiables, afin de créer un noyau dur de salariés loyaux et susceptibles de véhiculer positivement leur image de marque, mais elles ne possèdent que très peu d'emprise sur cette partie de leur main-d'œuvre. Les intérimaires les plus performants sont conscients de leur employabilité et savent qu'il est aisé de changer d'employeur, d'autant plus qu'une grande partie d'entre eux est inscrit dans plusieurs agences (plus de la moitié des répondants de notre échantillon). La mobilisation d'une main d'œuvre instable constitue donc un défi important pour les ETT, et ce d'autant plus que les salariés en mission véhiculent une partie importante de l'image des agences : celles-ci sont jugées à travers les performances de leurs intérimaires.

Lors de nos entretiens exploratoires, nous avons donc demandé aux responsables d'agences quels étaient les moyens de mobilisation et de fidélisation dont ils disposaient : les réponses obtenues ont été très similaires auprès de la plupart des agences. La principale source de fidélisation pour l'intérimaire réside dans la capacité de son agence à lui proposer des missions régulières. Malgré cet aspect de prime abord purement utilitariste, nous avons constaté que la dimension relationnelle de la relation entre le personnel d'agence et les intérimaires était souvent invoqué : l'attachement à l'ETT est avant tout un attachement au personnel de l'agence : les agences de travail temporaire sont généralement des petites structures (entre 3 et 8 salariés pour les agences que nous avons démarchées), dans lesquelles les salariés permanents connaissent « leurs » intérimaires :

Témoignage : Sylvie C. , responsable d'agence spécialisée dans le BTP (entretien réalisé le 10/11 2006)

- Avez-vous des méthodes pour essayer de fidéliser les intérimaires dont vous êtes satisfaits ?

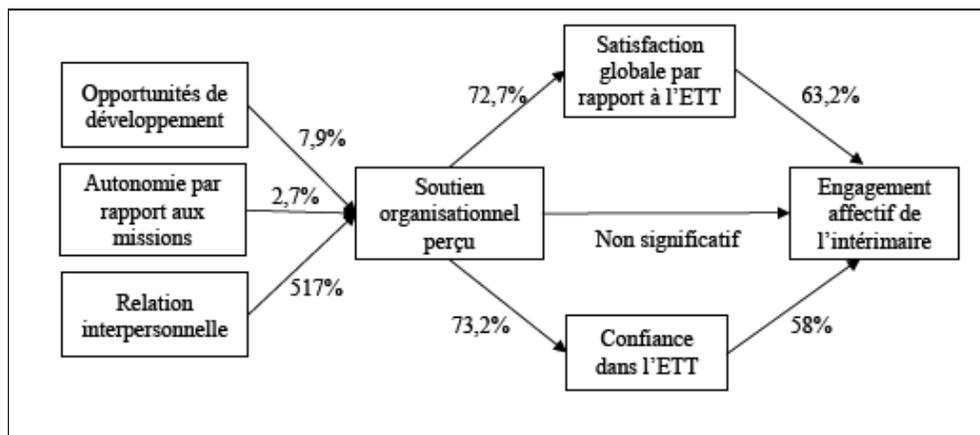
- (...) Oui, alors nous, on fidélise nos intérimaires par l'écoute qu'on a auprès d'eux, quand ils nous demandent n'importe quoi au niveau des papiers, au niveau de...ça on essaie de leur faire. On essaie... Enfin ! Ce n'est pas qu'on essaie, c'est un devoir pour nous d'être ponctuel au niveau de la paie, au niveau des acomptes ... on a des petits gadgets, des choses comme ça et sinon quand un intérimaire marche bien, quand il nous demande une formation c'est-à-dire des CACES, ou d'autres formations et s'ils ont besoin... Voilà, mais on essaie surtout de les fidéliser par la reconnaissance qu'on a vis-à-vis d'eux. Il faut qu'ils sachent qu'ils ont besoin de nous, mais nous aussi, on a besoin d'eux. Le respect mutuel et la reconnaissance. Et là je crois que quand on respecte un être humain, je pense que c'est une grande part de la fidélité de la personne.

La confiance joue un rôle très important dans ce secteur d'activité, car un certain nombre de leviers de mobilisation utilisables auprès des salariés permanents sont peu opérants auprès des intérimaires (il suffit de penser à l'absence de perspectives de progression hiérarchique, ou à l'absence d'incitations financières classiques comme les primes ou la participation¹⁸⁸). Nous avons pu par exemple constater dans nos entretiens auprès des responsables d'agence que l'abandon des missions en cours de route était un phénomène courant de la part de certains intérimaires, ce qui illustre bien le peu de contrôle qu'ont les ETT sur leurs salariés, en comparaison avec les employeurs de salariés permanents.

Les ETT sont donc à la recherche d'intérimaires de confiance (« qui se lèvent le matin », pour reprendre les mots d'une responsable d'agence), et les intérimaires sont à la recherche d'agences de confiance, capables de sélectionner des missions appropriées à leur attentes, et de leur apporter un soutien efficace.

De manière plus détaillée, I. Galois [2006] a montré quelles étaient les mesures les mieux à même d'engendrer un sentiment de soutien perçu, vecteur de confiance envers l'ETT et d'implication organisationnelle pour les salariés intérimaires (figure 8).

Figure 8 : Modèle explicatif de l'engagement organisationnel affectif du salarié intérimaire vis-à-vis de l'ETT [Galois – 2006, p 296]



Nous retrouvons dans ce schéma, quoique de manière indirecte, l'importance du soutien perçu de la part de l'agence dans le processus d'implication du salarié intérimaire, tel qu'il apparaît dans notre propre modèle : les relations avec le personnel de l'ETT apparaissent comme le facteur

¹⁸⁸ Les grandes enseignes du travail temporaire (Adecco, Védior bis) ont engagé un processus d'alignement des avantages des intérimaires sur ceux des salariés permanents. A ce titre ceux-ci peuvent bénéficier de la participation, mais le montant de celle-ci est calculé au prorata de la durée des missions effectuées (un minimum de trois mois est exigé chez Adecco)

déterminant du soutien perçu (plus de 50% de la variance expliquée). Cette importance du soutien perçu dans le processus d'implication nous ramène à l'une des trois conditions de l'implication mises en exergue par Thévenet [2004] : la réciprocité.

Nous avons déjà évoqué les analyses de C. Faure-Guichard [1999], selon qui la relation de confiance entre ETT et intérimaire est largement fondée sur une logique de don contre-don, surtout dans le cas des intérimaires volontaires : les ETT sont prêtes à engager des efforts importants pour les salariés intérimaires (par exemple par le biais de formations financées), mais attendent en retour un niveau élevé de conscience professionnelle, permettant de garantir leur image de marque auprès de leurs clients. La construction de relations de confiance employeur/salarié apparaît donc comme un élément fondamental dans les structures marquées par des liens organisationnels faibles, comme les agences d'intérim. Cette confiance semble se bâtir grâce à un échange de « preuves de valeur » : l'intérimaire prouve sa valeur intérimaire à l'ETT en démontrant son efficacité et sa fiabilité auprès des clients lors de ses premières missions ; et l'ETT « renvoie l'ascenseur » en lui permettant ensuite d'enchaîner des missions adaptées, démontrant ainsi son efficacité et sa propre « valeur » vis-à-vis des ETT concurrentes. Nous allons à présent aborder la discussion de notre modèle de recherche proprement dit

2. Le lien entre forme d'emploi, précarité subie et implication

L'étude de la relation entre précarité d'emploi et implication constitue un élément central dans notre étude. Les résultats issus du modèle séquentiel centré sur la notion d'insécurité perçue que nous avons pu tester amènent à formuler un certain nombre de remarques. Ces remarques, qui concerneront principalement l'importance et la signification des effets mis en évidence, seront développées en début de paragraphe.

Nous discuterons dans un second temps des incidences liées au choix du concept d'insécurité perçue pour opérationnaliser la notion de précarité éventuellement ressentie par les salariés intérimaires. Nous verrons notamment que la précarité perçue ne doit sans doute pas être envisagée uniquement dans la sphère professionnelle.

Nous étudierons enfin des possibilités de comparaison des résultats obtenus en France avec ceux des études réalisées en Europe et aux Etats-Unis par les chercheurs ayant travaillé sur les attitudes des salariés intérimaires. Nous montrerons à cette occasion que le lien entre statut d'emploi et attitudes au travail doit être envisagé de manière différenciée selon les pays, car il est indispensable de tenir compte de certaines contraintes juridiques organisant l'emploi atypique, qui ont en France des effets pour le moins paradoxaux.

2.1 Statut d'emploi et implication : un lien indirect

Le modèle global que nous avons testé fournit un support à la plupart de nos hypothèses : nous avons pu en particulier confirmer l'idée selon laquelle le statut d'emploi en lui-même n'influe pas directement sur l'implication au travail.

La méthode d'estimation utilisée (régression PLS), choisie en raison des particularités de certaines variables, ne permet toutefois pas de disposer d'indices permettant d'évaluer de manière détaillée sa qualité d'ajustement aux données empirique. L'usage de procédures de rééchantillonnage (bootstrapping) nous a tout de même permis de nous assurer de la significativité des coefficients de régression.

Plusieurs remarques peuvent être faites sur les résultats tirés de ce modèle :

- En premier lieu, nous constatons que les liens entre les variables ne sont pas très forts : les effets mis en lumière sont donc généralement limités. La validité nomologique de notre modèle s'en trouve réduite, et ce d'autant plus que la fiabilité de certains de nos outils de mesure est moyenne (*voir chapitre 4*) : nous avons certes pu valider une grande partie de nos hypothèses, mais l'ampleur limitée des effets identifiés réduit le potentiel prédictif du modèle. Le tableau suivant, qui résume les relations considérées comme significatives montre que les coefficients standardisés de régression ne dépassent pas 0,5.

Tableau 25 : Résumé des relations significatives dans le modèle de recherche

LIENS ENTRE VARIABLES LATENTES	Coeff. standardisés
Volition → Insécurité perçue	- 0,192
Valeur intérimaire → insécurité	- 0,212
Précarité objective → insécurité	0,223
Précarité objective → valeur intérimaire	- 0,50
Equité perçue → insécurité	- 0,248
Soutien orga. perçu → Implication orga affective/normative	0,490
Insécurité perçue → implication affective/normative	- 0,203
Précarité objective → Implication orga affective/normative	- 0,122
Implication dans la valeur-travail → Implication orga aff/normative	0,208
Implication dans la valeur-travail → Implication prof.affective	0,214
VARIANCE EXPLIQUEE DES VARIABLES ENDOGENES DU MODELE	
Insécurité perçue	32 %
Implication organisationnelle affective-normative	52%
Implication professionnelle affective	4,6%

Ce type de résultat n'est pas inhabituel dans les recherches quantitatives fondées sur des modèles

attitudinaux¹⁸⁹. La faiblesse des liens statistiques entre les variables attitudinales et leurs corrélats apparaît de manière récurrente dans les études menées sur l'insécurité ou l'implication : les méta-analyses concernant l'implication organisationnelle [ex : Mathieu & Zajac – 1990 ; Meyer & al – 2002] montrent par exemple des liens très faibles avec le turnover ($r = -0,17$), alors que la décision de demeurer dans l'organisation est pourtant considérée comme une conséquence fondamentale de l'implication organisationnelle. Dans le domaine de l'insécurité, les liens établis entre insécurité perçue et implication organisationnelle sont généralement limités : une méta-analyse menée par Sverke & Hellgren [2002] rapporte une corrélation moyenne de -0.29 entre ces deux variables. Ces résultats sont liés à la complexité des phénomènes étudiés, qui se traduit par la possibilité d'avoir un grand nombre de variables explicatives potentielles pour une variable donnée¹⁹⁰. Notre modèle de recherche, qui comportait finalement peu de variables explicatives, présente donc un pouvoir explicatif nécessairement limité (qui se matérialise par une variance expliquée des variables endogènes inférieure à 50%).

- Une deuxième série de remarques qui peut être faite concernant les liens entre précarité, insécurité et implication porte sur les effets indirects (médiateurs et modérateurs) introduits dans notre analyse. L'effet médiateur fondamental de l'insécurité perçue sur le lien entre caractéristiques de l'emploi et implication a bien été identifié, auquel nous avons ajouté un effet médiateur de la valeur intérimaire (employabilité perçue) sur le lien entre précarité objective et insécurité.

En ce qui concerne les effets modérateurs concernant le lien insécurité-implication, nous n'avons pu en mettre aucun en évidence : ce résultat n'est pas isolé¹⁹¹, et il est sans doute en partie imputable à des difficultés d'ordre statistique. Il semble que le rejet d'hypothèses portant sur des effets modérateurs soit très fréquent, en raison de la faible puissance de ce type de test statistiques [Aguinis – 1995, p.142]. La puissance d'un test correspond à la probabilité de pouvoir mettre en évidence un effet étudié : une faible puissance empêche donc de savoir si l'effet que l'on souhaite mesurer existe réellement, et entraîne donc le risque de rejeter à tort l'hypothèse modératrice. Ce risque de rejet erroné d'une hypothèse modératrice est particulièrement élevé lorsque les variables en question sont des construits latents (qui, par définition, incorporent des erreurs de mesure) et lorsque l'échantillon est réduit. Il est donc plausible de considérer que nous n'avons pas détecté d'effets modérateurs, tout simplement parce que nous ne pouvions pas le

¹⁸⁹ La faiblesse des coefficients tient également au choix de la méthode PLS, avec laquelle l'estimation des coefficients entre variables latentes donne en général des valeurs plus faibles que celle obtenue avec des méthodes d'analyse de structures de covariance de type Lisrel (voir Jöreskog & Wold – 1982)

¹⁹⁰ La méta-analyse de Mathieu & Zajac [1990] consacrée à l'implication organisationnelle recense 26 variables significatives considérées comme antécédent de l'implication organisationnelle.

¹⁹¹ On peut se reporter par exemple à la recherche de Fabre [1997], dans laquelle la plupart des variables modératrices du lien insécurité-implication ne sont pas significatives

faire en raison de la faible puissance statistique du test¹⁹². C'est la raison pour laquelle certains auteurs recommandent l'usage de méthodes d'équations structurelles afin d'accroître la possibilité de mettre en lumière des effets modérateurs [ex : Ping – 1995]. Nous avons donc mené, à titre de vérification, une seconde tentative de test en utilisant la méthode PLS¹⁹³ (mieux adaptée aux contraintes de notre modèle), qui ne nous a pas non plus permis de mettre en évidence le moindre effet modérateur dans notre modèle. Il semble donc plus prudent, dans le cadre de cette étude, de nous en tenir uniquement aux effets directs et aux effets médiateurs des variables.

2.2 : Précarité vécue et insécurité perçue : l'importance du hors-travail

La décision d'opérationnaliser la précarité la notion d'insécurité perçue nous a conduits à adopter une vision de la précarité limitée à la sphère professionnelle.

Le niveau d'insécurité perçue ainsi défini dans notre échantillon apparaît relativement faible : nous avons notamment pu constater que la plupart des intérimaires, qui considèrent que la menace portant sur l'enchaînement de leurs missions constitue la principale source d'insécurité perçue, affirment très majoritairement avoir peu de difficultés à enchaîner ces missions. Dans le même ordre d'idée, nous avons constaté que les répondants de notre échantillon ne s'estimaient absolument pas désavantagés par rapport aux salariés permanents en ce qui concerne les conditions de travail et de rémunération. Pourtant, la majorité des études montrent que le statut d'intérimaire demeure peu attractif : une forte majorité de salariés intérimaires préféreraient occuper un emploi en CDI (par exemple, seuls 15% des intérimaires de notre échantillon refuseraient un contrat à durée indéterminée s'il leur était proposé à la date de l'enquête).

Les intérimaires perçoivent donc leur statut comme ambivalent : ils sont conscients de la pertinence de leur forme d'emploi dans le nouveau contexte du marché du travail, et ils ont par ailleurs le sentiment que leur statut s'est « normalisé », mais ils regrettent que l'environnement social plus global, et institutionnel surtout, dans lequel ils évoluent, ne soit pas complètement adapté à leur situation.

Des études menées sur les intérimaires à forte intensité d'emploi (ayant travaillé plus de six mois durant les 12 mois ayant précédé l'enquête) et sur les salariés en contrats courts, à partir des

¹⁹² Aguinis & Stone Romero (1995) ont montré, sur des variables simulées, que la probabilité de mettre en évidence un effet modérateur entre des construits dont la fiabilité est bonne (alpha de Cronbach = 0,8) est inférieure à 45% pour un échantillon de 300 observations, ce qui condamne à l'échec la plupart des tentatives de mise en évidence d'effets modérateurs, lorsque plusieurs des variables considérées sont des construits latents.

¹⁹³ Le logiciel Smart PLS possède un module spécialement dédié au test des effets modérateurs dans les modèles structurels comportant des variables latentes.

chiffres de l'enquête emploi du Ministère du Travail, viennent confirmer cette ambivalence¹⁹⁴. Ces salariés estiment que, le plus souvent, ils ne font pas l'objet d'un traitement défavorable de la part des entreprises utilisatrices, mais parallèlement, plus de 80% des répondants estiment que « l'intérim empêche de faire des projets à long terme » [voir Fabre et de Riccardis – 2007].

Nous voyons donc bien qu'une part importante de la précarité perçue ne provient pas de l'environnement de travail immédiat des intérimaires, mais de la sphère sociale : il existe sans doute un décalage entre la réalité du secteur de l'intérim et la perception qu'en a le corps social au sens large. L'image d'instabilité associée au statut d'intérimaire perdure, et se manifeste tout particulièrement dans les difficultés que ces salariés rencontrent auprès des institutions bancaires ou des bailleurs de logement, voire même de « l'inquiétude de leur entourage vis-à-vis de leur avenir¹⁹⁵ »

Les entreprises du secteur du travail temporaire tentent aujourd'hui de remédier à cet état de fait en développant toute une série de mesures destinées à « normaliser » le traitement des intérimaires par rapport aux salariés permanents (ex : affiliation à des mutuelles spécifiques, système de retraite complémentaire) et à les aider à surmonter les réticences des organismes financiers à leur égard. Les grandes enseignes du travail temporaire ont récemment multiplié les partenariats avec des organismes financiers, afin de pouvoir proposer des services adaptés à la situation des intérimaires (ex : systèmes de cautionnement pour l'accès au logement, prêts à la consommation ...). Nous avons pourtant constaté lors de nos entretiens que l'ensemble de ces services étaient très peu utilisés par les intérimaires : les responsables d'agence ont invoqué plusieurs raisons pour expliquer ce paradoxe, notamment le fait qu'ils manquaient de temps pour informer suffisamment les salariés sur ce type d'avantages, et également le manque d'intérêt des intérimaires eux-mêmes, souvent réticents vis-à-vis des formalités administratives nécessaires à l'obtention de ces divers avantages.

Témoignage : Sandra G., responsable d'agence généraliste (entretien réalisé le 18/1 2007)

- Ces avantages et services divers, est-ce que vous avez l'impression que c'est beaucoup utilisé par les intérimaires ?
- On pousse pour que ce soit utilisés parce qu'ils y ont droit et ils y pensent pas. Ils y pensent pas parce qu'ils n'ont pas l'habitude, parce qu'ils ont tendance à se diminuer. Ils sont intérimaires donc ils ont tendance à se diminuer. On les a diminués pendant longtemps et c'est dans les deux sens. C'est péjoratif pour les intérimaires et c'est ce que je dis souvent, on parle souvent de mission intérim et on a tort, c'est un CDD, oui !

¹⁹⁴ Enquête IFIDE SETT Credoc (1998,) intitulée « Les intérimaires à forte intensité d'emploi : vécu, opinions et attentes à l'égard du travail temporaire »

¹⁹⁵ Enquête IFIDE – SDETT (1998) p. 2.

On s'aperçoit finalement qu'il est difficile de nier le lien entre la situation d'intérimaire et la précarité perçue, à partir du moment où cette précarité est largement intériorisée, ou subie à l'extérieur de la sphère professionnelle.

Il se peut cependant qu'une partie cette image soit également liée à l'organisation particulière du travail temporaire en France, comme nous allons le détailler dans le point suivant.

2.3 L'intérim en France : un problème de réglementation ?

Nous avons été étonnés durant les entretiens exploratoires de constater le nombre de situations dans lesquelles l'usage des contrats d'intérim par les entreprises utilisatrices se faisait à la lisière de la légalité (voire dans l'illégalité totale). Ces « arrangements » avec le Code du Travail, selon l'expression d'un responsable d'agence, peuvent être mieux compris (sans être pour autant justifiés) si on se place dans une perspective comparative.

Les comparaisons disponibles au niveau européen montrent en effet que la réglementation de l'intérim en France est à la fois protectrice et peu avantageuse pour le salarié : on peut même avancer que la précarité a été en quelque sorte (involontairement) institutionnalisée par une réglementation contraignante, bien que la plupart des règles juridiques aient été élaborées dans le but de protéger le salarié intérimaire. Ce paradoxe peut être développé en prenant appui sur des comparaisons européennes. Nous allons soulever deux problèmes particuliers, concernant la brièveté des missions et la gestion des périodes d'attente.

- Premier problème: la brièveté des missions

La France est le pays d'Europe dans lequel la durée moyenne des missions est la plus brève (9,5 jours en moyenne en 2005, contre 113 jours aux Pays-Bas et quatre mois au Portugal¹⁹⁶).

Cette durée limitée s'explique en partie par les contraintes juridiques issues du Code du travail, combinées aux pratiques des entreprises utilisatrices. Nous avons vu précédemment que la réglementation française pose des conditions relativement restrictives à l'emploi de salariés intérimaires (remplacement d'un salarié, surcroît temporaire d'activité), et limite la durée des missions à 18 mois (sauf exceptions). Cette durée peut paraître élevée, mais il faut la mettre en parallèle avec une autre règle, bien plus contraignante : l'impossibilité de renouveler plusieurs fois une mission sur un même poste de travail, au motif que l'entreprise utilisatrice ne peut recourir à des salariés intérimaires pour pourvoir un poste permanent.

¹⁹⁶ Source : Enquête de la fondation européenne pour l'amélioration du cadre de vie au travail (Arrowsmith - 2006]

L'interdiction faite aux entreprises utilisatrices en France de signer des contrats sans terme précis et de renouveler plusieurs fois un contrat de mission sur le même poste permet en principe de protéger le salarié intérimaire contre l'arbitraire de l'entreprise utilisatrice...mais elle empêche également de réaliser des missions de longue durée et de nouer des liens forts avec l'entreprise utilisatrice (contrairement à la situation qui prévaut en Allemagne ou en Espagne, où les contrats sans terme précis sont autorisés).

Ceci nous conforte dans l'idée selon laquelle l'implication duale de l'intérimaire envers son ETT et l'entreprise utilisatrice client n'est réellement possible que si les conditions juridiques de la relation d'emploi le permettent. Les études concernant l'implication duale des salariés intérimaires ont principalement été menées aux Etats-Unis [ex : Newton Mc Clurg – 1999 ; Liden & al. – 2003], pays dans lequel un salarié peut parfaitement travailler en durée indéterminée pour une entreprise utilisatrice, tout en étant salarié d'une ETT.

Cette impossibilité d'employer durablement un salarié intérimaire sur un poste de travail précis a des conséquences indirectes préoccupantes, car elle conduit à une utilisation fréquente de l'intérim hors la loi, comme nous avons pu le constater auprès des intérimaires et des responsables d'agences), et comme cela est confirmé par des études menées au niveau national [voir par exemple Macaire & Michon – 1999]. Les condamnations pour abus d'intérim de certains grands constructeurs automobiles français constituent la preuve que ces pratiques sont quasi-institutionnalisées¹⁹⁷.

- Deuxième problème : la gestion des périodes d'attente entre deux missions

Nous avons constaté que la principale préoccupation des intérimaires ne réside pas simplement dans le fait de travailler sur des missions de courte durée, mais plutôt dans la gestion des périodes d'attente. Cette gestion des périodes d'attente apparaît angoissante, car le salarié intérimaire n'est pas considéré comme juridiquement lié à l'ETT durant ce temps, comme le démontre bien

l'extrait d'entretien suivant, mené avec un responsable d'agence appartenant à un grand groupe :

Philippe P. – directeur d'agence d'intérim (entretien réalisé le 27/10/06)

(...) de toute façon, un intérimaire c'est forcément quelqu'un qui est en mission, le reste, je dirai, c'est un candidat. Vous voyez, il y a un peu de nuance, hein... L'intérimaire qui est régulièrement en mission avec nous, qui s'arrête une semaine, on ne le met pas au statut de candidat, bien évidemment, c'est quand même quelqu'un qui a fait du chemin avec vous, donc, généralement, qui travaille sérieusement

¹⁹⁷ Le groupe PSA a par exemple déjà été condamné à plus de 100 reprises pour abus d'intérim. Ex : Cour de Cassation chambre sociale (Soc. 18 février 2003, Bull. n° 57)

Dans certains pays, au contraire l'intérimaire peut être considéré comme salarié à temps plein de l'ETT [Storrie – 2002]. Nous pouvons citer quelques cas européens en exemple :

- En Suède, le statut de salarié intérimaire ne diffère aucunement de celui de salarié permanent, si ce n'est dans l'organisation du travail.
- En Allemagne et en Italie, les ETT ont l'autorisation d'embaucher des salariés en contrat à durée indéterminée, à condition de d'assurer une garantie de revenu durant les périodes sans missions.
- Aux Pays- bas, certaines grandes enseignes, comme Randstadt emploient un pourcentage limité d'intérimaires à durée indéterminée, dans les spécialités fortement demandées [Van het Kaar – 1997].

L'agence de travail temporaire participe donc dans ces pays à la construction de parcours professionnels sécurisés, en prenant en charge les périodes non travaillées. Il faut noter que cette mesure, apparemment coûteuse est en réalité réservée aux salariés les plus employables : les ETT n'embauchent que des salariés qu'elles savent pouvoir faire travailler de manière continue. La législation française est pour l'instant totalement incompatible avec ce type de pratiques, qui permettent pourtant de supprimer une grande partie de la précarité pesant sur les contrats temporaires.

La conséquence principale de ce type de politique de main d'œuvre est toutefois d'opérer une segmentation de la main d'œuvre à l'intérieur même des ETT, en distinguant entre intérimaires permanents et non permanents, selon des critères de qualification ou d'employabilité. Cette distinction nous amène à la discussion de notre dernière question de recherche, consacrée aux conséquences de l'hétérogénéité de la population intérimaire.

3. La typologie des intérimaires : une confirmation du lien entre l'hétérogénéité des motivations, des trajectoires et des attitudes au travail

La plupart des études aujourd'hui publiées sur les attitudes au travail des salariés intérimaires intègrent des considérations sur la variabilité des trajectoires et des motivations dans le secteur, et mettent en garde contre toute tentative de considérer les employés précaires en général et les salariés intérimaires en particulier comme une catégorie d'étude homogène [ex : De Cuyper & De Witte – 2007 ; De Cuyper & al. – 2008]. Il semble donc pertinent d'opérer des classifications systématiques des salariés intérimaires selon un ou plusieurs critères, si l'on veut accéder à une compréhension plus fine de l'influence du statut d'emploi temporaire sur l'implication. La dernière partie de notre discussion sera donc consacrée à l'analyse de la validité prédictive de

notre typologie, et aux implications induites par la prise en compte de différentes catégories d'intérimaires-type en matière de politiques de personnel dans les agences de travail temporaire.

3.1. Une population fondamentalement hétérogène

Les différences significatives d'implication et d'insécurité perçue selon les groupes repérés dans notre typologie, malgré la taille relativement faible de notre échantillon est le signe d'une réelle hétérogénéité de la population de salariés intérimaires. Cette hétérogénéité est sans doute largement responsable des discordances dans les résultats des études empiriques sur l'implication au travail des salariés intérimaires, lorsque ceux-ci sont considérés comme un groupe homogène, dont les attitudes sont analysées et comparées avec celles de salariés en contrats permanents.

Nous devons cependant nous interroger sur la validité prédictive de notre typologie, en la comparant avec d'autres classifications proposées antérieurement.

Il est intéressant à ce sujet de comparer la répartition des effectifs entre les divers groupes d'intérimaires à celle obtenue à partir des classifications opérées sur les mêmes critères dans les études menées par C. Jourdain [2002] et I. Silla & al [2005]. Si nous regroupons nos propres observations afin de rendre les typologies comparables, nous obtenons en effet une répartition des effectifs très proches de ceux de l'étude de C. Jourdain, et plus éloignée de celle obtenue par I. Silla & al. menée auprès d'un échantillon de salariés espagnols (*tableau 26*). Ceci confirme en partie la nécessité de tenir compte de l'organisation (notamment juridique) de la relation d'intérim selon les pays¹⁹⁸.

Tableau 26 : Effectifs des groupes d'intérimaires selon les typologies

	<i>Jourdain [2002]</i>		<i>Typologie personnelle</i>	
	Nb	%	Nb	%
intérim tremplin + intérim d'appoint	72	36,9%	80	38,5%
intérim d'attente	85	43,6%	98	47,1%
intérim d'exclusion	18	9,2%	34	16,3%
intérim par choix (profession + carrière)	20	10,3%	30	14,4%
<i>total</i>	<i>195</i>		<i>208</i>	

¹⁹⁸ Il faut également noter que les critères d'employabilité perçue et de préférence pour l'intérim ne sont pas mesurés avec les mêmes outils dans notre étude et dans celle de Silla & al., ce qui limite les possibilités de comparaison.

	<i>Silla & al [2005]</i>		<i>Typologie personnelle</i>	
	Nb	%	Nb	%
Intérim choisi (<i>intérim nomade</i>)	16	12,2 %	80	38,5%
Intérim assumé (<i>intérim de carrière</i>)	9	6,9%	98	47,1%
Intérim faute de mieux (<i>intérim transition</i>)	66	50,4%	34	16,3%
Intérim de relégation (<i>intérim traditionnel</i>)	39	29,8%	30	14,4%
<i>total</i>	<i>130</i>		<i>208</i>	

Ces typologies montrent bien que certains intérimaires sont réellement volontaires...et qu'ils sont finalement assez nombreux en France. Ces salariés, qui ressentent une réelle autonomie et une vraie liberté de choix, permise par une forte employabilité représentent un modèle d'emploi ancien : celui du travailleur émancipé. Au 19^{ème} siècle, ces ouvriers très mobiles et très qualifiés (essentiellement imprimeurs et mécaniciens) s'étaient baptisés les « sublimes » : ils donnent son titre à un ouvrage récent de B. Gazier¹⁹⁹. Les pages décrivant cet « ouvrier professionnel, qui choisit son patron et qui décide de la durée de son engagement parce qu'il entend profiter de la vie et de ses loisirs » ; ce type de travailleur « très qualifié et très demandé, qui opte pour une succession d'emplois qui le satisfait²⁰⁰ » trouvent un écho dans certains de nos entretiens avec des responsables d'agence décrivant leurs intérimaires « d'élite » :

Hervé A. – responsable d'agence spécialisée dans l'industrie – entretien réalisé le 6/11/06

- On voit apparaître des études sur la professionnalisation de l'intérim...Qu'en pensez-vous ?

- Du côté du salarié ? ...Oui...pour certains...Oui, mais ce n'est pas nouveau c'est-à-dire que vous avez certaines professions comme les soudeurs ou les plombiers qui, finalement, fonctionnent comme ça. Il y en a qui sont sûrs de leurs compétences, de leur valeur sur le marché... Et donc, ils savent que l'intérim, pour eux, c'est la meilleure façon de pouvoir être disponibles...Ils se mettent dans une société d'intérim et donc, ils n'ont plus qu'à être proposés. On est vraiment sur le marché du travail et ça c'est une notion qui est très importante ; c'est-à-dire que, en fonction de la pénurie de la qualification, en fonction aussi de la connaissance que peut avoir l'intérimaire sur le marché du travail, de ses compétences ...

Et bien, oui, vous avez des gens qui et notamment les soudeurs qui ont considéré que l'intérim pour eux, ça pouvait être toute leur carrière et d'ailleurs, on a eu des départs en retraite d'intérimaires. ... Ces gens-là, la précarité, ils ne la ressentent pas mais ils ont un tel niveau de confiance soit en eux, soit dans l'agence d'intérim que, ben, pour eux, ils ne changeraient jamais ce système contre un autre. (...)

¹⁹⁹ « Tous sublimes : vers un nouveau plein emploi » – Paris, Flammarion

²⁰⁰ op cit. p 13

Les deux schéma présentés intègrent de possibles effets auto renforçants, sous la forme de boucles de rétroaction : ces effets peuvent expliquer la divergence des trajectoires professionnelles des intérimaires, qui ont été par exemple mises en évidence par de Nanteuil [2002].

3.2. Conséquences en matière de gestion des ressources humaines :

La constatation d'une hétérogénéité forte dans la population intérimaire plaide incontestablement pour une gestion différenciée des divers groupes d'intérimaires : les ETT ont intégré cette hétérogénéité, et engagent des processus de sélection (en général officieux) visant à constituer un vivier d'intérimaires faibles, indépendamment de leur qualification, qu'elles vont essayer de fidéliser. Il faut toutefois noter que ce « noyau dur » n'est pas uniquement constitué d'intérimaires « professionnels ». Le critère déterminant est la fiabilité, et certains responsables d'agence nous ont confié beaucoup apprécier de travailler avec des étudiants, qui recourent pourtant en général à l'intérim comme revenu d'appoint, et n'ont en général aucune intention de demeurer dans cette relation d'emploi une fois leurs études terminées.

Les ETT ont par ailleurs intégré le rôle de l'intérim comme transition vers un emploi stable, et ne cherchent pas à fidéliser à tout prix les salariés souhaitant obtenir un CDI. Au contraire, elles sont consciente de participer à l'intégration de salariés dans les entreprises utilisatrices, qui utilisent souvent l'intérim comme substitution à une période d'essai. Cette forme de « pré recrutement » et d'accompagnement vers l'emploi stable fait bien entendu l'objet d'une prestation de service. Les modifications récentes dans la législation sur le placement, qui a fait perdre à l'ANPE son monopole dans cette activité, ouvrent en théorie des perspectives nouvelles aux ETT, qui peuvent aujourd'hui proposer tous les types de contrats à leurs clients : le pré recrutement sous la forme de missions d'intérim peuvent laisser place à une activité de recherche et de placement directement négociée avec les entreprises utilisatrices.

Nous avons plusieurs fois mis en avant le fait que la fidélisation d'une main d'œuvre instable est un exercice délicat, et ce d'autant plus que les ETT ne disposent pas du même « arsenal » que les entreprises employant une main-d'œuvre permanente.

Les moyens existent cependant : nous avons mentionné en premier lieu la construction de parcours sécurisés, fondés sur l'enchaînement régulier de missions. Cet enchaînement constitue d'ailleurs un objectif explicite assigné aux responsables d'agence par la maison mère dans la plupart des grands réseaux.

Témoignage : Vincent P. , responsable d'agence généraliste – entretien effectué le 16/1/2007

(...) Alors, en travail temporaire, on a notre noyau dur d'intérimaires. Pour eux, j'ai fixé comme objectif avec mes collègues ces cent heures d'intérim par mois par intérimaire c'est-à-dire qu'on a ratio, qui permet à peu près de vivre correctement.

- Cent heures, ça représente les trois quarts à peu près du temps de travail normal ?

Oui, bien, cent heures, globalement c'est trois semaines de travail. C'est pas mal... nous le ratio, il est à 85 ici. L'objectif c'est 100... C'est-à-dire que les intérimaires, quand ils travaillent 100h, pour moi ils se disent, AD... pense à moi, je sais que je peux compter sur AD..., je n'ai pas envie d'aller voir ailleurs.

Le second moyen mentionné par la plupart des responsables d'agence consiste à utiliser les budgets formations alloués de manière différenciée : les attentes des divers groupes d'intérimaires vis-à-vis de la formation sont très différents. Alors que pour certains d'entre eux, elle est vue comme un moyen de quitter le secteur de l'intérim, elle est au contraire considérée par d'autres comme un moyen de développer leur valeur intérimaire. Nous avons ici un véritable exemple de « GRH à la carte » [Colle & al. – 2005].

Les responsables d'agence que nous avons rencontrés utilisent donc leur budget formation en fonction des besoins du marché (les entreprises), mais également en fonction des attentes de certains salariés intérimaires. Nous avons pu identifier trois logiques d'utilisation des actions de formation :

- La formation « utile » répond en général à un besoin de qualification précis exprimé par les entreprises utilisatrices (il s'agit notamment de formations courtes permettant de certifier des capacités, comme celle de cariste ou conducteur d'engin de chantier).
- La « formation-transition » répond en général à un besoin exprimé par le salarié intérimaire, qui souhaite développer ses compétences dans la perspective d'obtenir un emploi stable. Il peut sembler paradoxal pour les ETT d'investir « à perte », mais cette pratique est courante.
- La « formation récompense » vise particulièrement les intérimaires les plus motivés. Les ETT entendent prouver leur soutien à ces salariés en engageant des efforts pour maintenir ou améliorer leur employabilité :

Témoignage : Vincent P. , responsable d'agence généraliste – entretien effectué le 16/1/2007

- (...) Les dernières j'ai formé un intérimaire en formation longue, c'était un chauffeur poids lourds. Par intermédiaire d'un CDPI, CDPI c'est un peu compliqué, mais globalement il fallait qu'il ait un diplôme inférieur au Bac qu'il soit chômeur de longue durée, moins de 26 ans. Là c'est globalement c'est presque l'état qu'a tout payé. Moi, j'ai payé un petit sou et un petit reliquat, mais le gars, on lui a payé son permis pendant 3 mois,. Et il a fait une mission d'intérim de 150 heures, ça fait partie du contrat ...et là il a bien marché. Alors le gars, on l'a sorti du chômage.

J'ai payé cette formation-là à cet intérimaire qui a travaillé corps et âme dans notre agence pendant 2 ans ou jamais en retard, on l'a toujours aidé, il m'a toujours aidé quand moi j'étais dans la main vide, j'ai une mission qui a tombé, toujours là pour dire oui.

(...)...Et je l'ai fait sortir du travail temporaire. Maintenant il a son boulot et vraiment je trouve que c'est formidable. Je crois que la boucle été bouclée quoi. Parce que lui son souhait, ce n'était pas de rester en intérim

Il m'a dit « oui je vous remercie parce que sans vous je n'aurais jamais pu être chauffeur poids lourd et je serais toujours en galère ». Voilà.

Ça c'est beau. Mais bon il y en a un ou deux, par an, par agence. ..

En conclusion, nous pouvons remarquer que les ETT sont conscientes de l'intérêt pour elles de pratiquer une gestion des salariés adaptée à leurs propres contraintes et aux trajectoires désirées par les intérimaires, mais qu'elles ne possèdent que peu de moyens pour le faire. On s'aperçoit ici encore que nombre de leviers de mobilisation²⁰¹ ont été imaginés dans le cadre d'une relation d'emploi stable, et ne sont pas toujours transposables à des situations d'emploi atypique, dans laquelle le salarié change fréquemment de poste et de lieu de travail.

Le relatif désintérêt des salariés intérimaires pour les avantages annexe à la rémunération offerts dans les ETT (mutuelles, assurance, etc...), ainsi que pour les activités sociales et culturelles proposées par les grandes enseignes du travail temporaire dans le cadre de leur comité d'entreprise démontre qu'il reste du chemin à parcourir avant de parvenir à une normalisation de la relation d'emploi intérimaire.

²⁰¹ On peut citer en exemple les promotions hiérarchiques, l'intéressement, la rémunération à part variable, la rotation des postes de travail ou le travail en équipe semi –autonomes.

Synthèse de la section 2

La discussion des résultats obtenus, en rapport avec nos questions de recherche initiales, permet finalement de tirer un certain nombre de leçons permettant d'éclairer le paradoxe flexibilité / implication à la base de notre étude.

Nous pouvons en premier lieu formuler plusieurs conclusions tenant à la fois à la nature et aux antécédents de l'implication des salariés intérimaires :

- Le niveau d'implication des salariés intérimaires de notre échantillon apparaît relativement élevé envers les différents objets pris en compte dans la recherche, y compris l'agence de travail temporaire. Les scores obtenus par les répondants sur la dimension affective/normative de l'implication sont par ailleurs plus élevés que ceux obtenus sur la dimension calculée, contrairement aux présupposés consistant à affirmer que les intérimaires se trouvent dans une relation d'emploi essentiellement subie caractérisée par un contrat psychologique purement transactionnel [Gallagher & al. – 1998].
- Seule l'implication organisationnelle affective / normative apparaît comme significativement influencée par la précarité objective et subjective liée à la relation d'emploi temporaire. Ceci confirme l'importance opératoire de cette facette, qui constitue toujours à l'heure actuelle la seule dimension prise en compte dans la majorité des études empiriques.
- La mise en évidence de deux antécédents importants de l'insécurité perçue propres à la relation de travail intérimaire (la préférence pour l'intérim et la valeur intérimaire perçue), confirme le caractère particulier du travail temporaire, et l'intérêt d'adopter une approche spécifique des déterminants de l'implication. Cette démarche rend délicate les comparaisons directes avec les salariés permanents.

En second lieu, les résultats obtenus à partir de notre typologie nous permettent de confirmer et d'expliquer l'hétérogénéité des réactions des salariés l'échantillon en matière d'implication et de vécu de l'intérim : nous avons pu mettre en évidence plusieurs profils types d'intérimaires, dont les scores diffèrent significativement sur les variables testées. Ce résultat impose donc de ne pas considérer le statut d'emploi pris isolément comme la variable antécédent déterminante des attitudes au travail (notamment dans les comparaisons effectuées avec les salariés permanents).

Cette conclusion nous permet de nous positionner par rapport aux résultats de la littérature consacrée à l'implication des salariés intérimaires :

- Le fait que le niveau de précarité « objective » associée au statut d'emploi exerce une influence, même indirecte, sur l'implication nous amène à considérer dans un premier temps que l'impact

du statut d'emploi n'est pas totalement neutre dans le cas des salariés intérimaires : une précarité importante de la relation d'emploi engendre un sentiment de précarité perçue, qui se révèle nuisible à l'implication affective.

- Le fait que notre modèle de recherche conduise à identifier plusieurs types de trajectoires, correspondant à plusieurs profils d'intérimaires, permet dans un second temps d'expliquer le manque d'homogénéité des résultats des études comparatives effectuées avec les salariés permanents. Certains salariés temporaires ne sont pas à proprement parler précaires dans le champ professionnel, car ils n'ont pas de problème à exercer une activité professionnelle en continu, sous le statut d'intérimaire. A l'opposé, nous trouvons également dans notre échantillon des intérimaires « exclus », dont le vécu correspond parfaitement au portrait-type du salarié victime de la précarité dressé par certains auteurs [ex : Beaud – 1993].

En nous situant dans le cadre conceptuel dualiste du marché du travail [ex : Piore & Doeringer – 1971 ; Atkinson – 1984], souvent mobilisé dans les études sur les salaires « périphériques », nous pouvons finalement considérer que la segmentation s'opère à l'intérieur même des ETT, entre les différents types de salariés périphériques.

Nous avons toutefois émis l'hypothèse que la précarité pouvait être mieux appréhendée à un niveau plus général, dans le domaine extra-professionnel : certains travailleurs temporaires caractérisée par une forte valeur intérimaire vivent en effet une relation d'emploi ambivalente : ils sont reconnus et appréciés dans le monde du travail tout en étant considérés comme des « précaires » dans leurs liens avec « l'extérieur » (institutions financières par exemple).