

## **L'implication au travail des salariés intérimaires une revue des recherches publiées**

Nous allons à présent aborder notre domaine de recherche spécifique, en nous attachant à appliquer les concepts présentés dans le chapitre consacré à l'implication au travail au cas spécifique des salariés intérimaires. Nous verrons dans un premier temps que de nombreux travaux reposent sur l'hypothèse que la relation de travail temporaire est « par essence » peu favorable à l'implication des salariés. Nous verrons ensuite que les recherches empiriques recensées sur le sujet de l'implication des salariés temporaires présentent des résultats nuancés, qui ne permettent pas de valider sans restriction cette hypothèse pessimiste.

Nous proposerons pour terminer quelques pistes pour expliquer la relative inconsistance des résultats empiriques, lesquelles pistes constitueront la base de notre cadre de recherche, exposé en détail dans le troisième chapitre.

### ***1. Les attitudes au travail des salariés intérimaires***

Nous allons tout d'abord procéder à une revue des analyses portant sur les conséquences attitudinales supposées de la précarité des contrats temporaires, en mettant l'accent sur les impacts concernant notre sujet d'étude : l'implication au travail

#### **1.1. Le « paradoxe flexibilité-implication » : un a priori pessimiste**

Le point de départ choisi par une majorité de chercheurs qui se sont intéressés aux conséquences des emplois temporaires (CDD et intérim) sur le vécu des salariés est plutôt pessimiste. Il repose sur le raisonnement hypothétique suivant : la recherche de flexibilité quantitative de la part des entreprises conduit au développement de contrats temporaires, dont la précarité de fait devrait avoir des effets négatifs sur la situation économique et sociale, ainsi que sur les attitudes des salariés qui y sont soumis.

De nombreuses recherches ont choisi ce point de départ, dans le domaine de l'économie, de la sociologie du travail et des sciences de gestion. Dans le domaine de l'économie du travail par exemple, les recherches se sont appuyées sur le cadre théorique dualiste forgé par Piore & Doeringer [1971], ainsi que sur la théorie insiders/outsiders [Lindbeck & Snower- 1986] pour souligner les avantages accordés aux salariés du cœur (« *core workers* »), qui sont sélectionnés, formés et fidélisés, ainsi que la ségrégation opérée sur les travailleurs précaires (*peripheral workers*), qui servent de variable d'ajustement face aux fluctuations, et dont le statut est jugé systématiquement moins enviable que celui des salariés permanents.

Dans le champ de la gestion des ressources humaines, plusieurs auteurs mettent l'accent sur l'impact négatif des politiques de flexibilité quantitative des ressources humaines sur les attitudes au travail : il existerait une ligne de partage entre une « bonne » et une « mauvaise » flexibilité [Cadin & al . 2004 p174]. La « bonne flexibilité » serait la flexibilité qualitative interne, fondée sur la compétence et la mobilisation des salariés ; elle reposerait sur la stabilité de l'emploi et de la situation de travail [Evaere- 1998 p. 21], et serait tout à fait compatible avec une implication organisationnelle forte. A l'inverse, la « mauvaise » flexibilité externe de l'emploi est censée être « peu apte à créer de la performance durable laquelle suppose de mettre en œuvre l'implication et la motivation des salariés » [Donnadieu – 1999 p 30]. Dans le même ordre d'idée, J. Freiche et M. le Boulaire [2000 - p 82] mettent en évidence les difficultés engendrées par « le paradoxe d'une gestion simultanée de l'implication et de la précarité. »

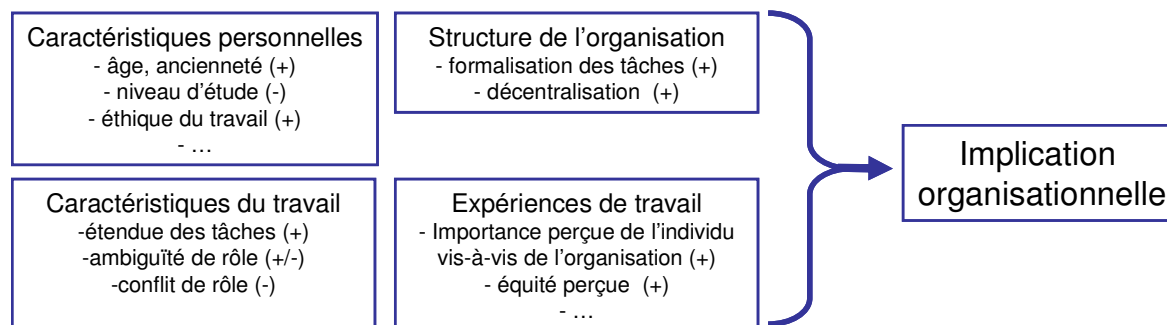
Les travaux que nous venons de citer reposent donc sur le postulat que l'exigence de flexibilité quantitative de l'emploi et les conditions nécessaires au développement de l'implication apparaissent contradictoires, tout spécialement dans le cas de l'implication organisationnelle.

Nous allons détailler ce mécanisme, en présentant rapidement ces conditions telles qu'elles apparaissent dans la littérature de recherche, et en essayant de montrer en quoi elles peuvent ne pas être compatibles avec la situation des intérimaires. Nous distinguerons les antécédents de l'implication (variables identifiées comme ayant un impact sur l'implication) et les conditions de l'implication telles qu'elles ont été présentées par M. Thévenet [2004, p195].

### 1.1.1. Les antécédents de l'implication

Plusieurs auteurs de référence ont analysé les processus de développement de l'implication sur le lieu de travail, en tentant d'isoler et de classifier les différentes variables susceptibles d'influer [ex : Mowday & al. 1982, p.30 ; Meyer & Allen 1997, p.106 ; Mathieu & Zajac – 1998]. Le modèle classique de Mowday & al. [1988] présente par exemple une classification des antécédents en quatre groupes (*Figure 4*) :

**Figure 4 : Les antécédents de l'implication organisationnelle (Mowday & al. – 1982 p30):**



De manière plus générale, les études empiriques consacrées aux variables personnelles et situationnelles susceptibles d'avoir un impact sur les différents objets de l'implication au travail (implication dans l'organisation, la carrière et le travail) peuvent nous fournir des informations transposables au cas des intérimaires. L'absence d'antécédents « classiques » de l'implication chez les intérimaires peut constituer une présomption de faible implication...mais peut également être un indice que leur implication est d'une nature différente de celle des salariés permanents (cibles quasi-exclusives des travaux de recherche en la matière) : il faut donc rester prudent sur l'interprétation des résultats.

Ces antécédents sont relativement nombreux<sup>83</sup>. Les plus importants peuvent être résumés dans le tableau suivant construit à partir de plusieurs travaux de synthèse sur les antécédents de l'implication au travail [Mathieu & Zajac – 1990 ; Meyer & Allen -1997 ; Peyrat-Guillard – 2002 ; Cohen – 2003].

**Tableau 12 : les antécédents de l'implication au travail**

|  | <i>Implication organisationnelle</i>  | <i>Implication dans la carrière ou la profession</i>  | <i>Implication dans les valeurs du travail</i>                 |
|--|---|---|--|
| <b>Implication affective (relationnelle)</b>               | - Age et ancienneté (+)<br>- Niveau de formation (-)<br>- Locus of control interne (+)<br>- Etendue du poste et autonomie (+)<br>- Conflit et ambiguïté de rôle (-)<br>- Équité et soutien perçus (+) | -Age (+)<br>- Ancienneté dans la profession (+)<br>- Locus of control interne (+)<br>- Utilité du poste pour la carrière (+)<br>- Ambiguïté de rôle (-)<br>- Climat organisationnel (+) | - Locus of control interne (+)<br>- Climat organisationnel (+) |
| <b>Implication cognitive (calculée ; transactionnelle)</b> | - Age et ancienneté (+)<br>- Non transférabilité des compétences (+)<br>- Attractivité des alternatives (-)   |   |  |
| <b>Implication normative</b>                               | - socialisation familiale (+)<br>- socialisation organisationnelle (+)<br>- Investissements réalisés par l'entreprise et non compensables (+)<br>- soutien perçu (+)                                  |   |  |

*Nb : le signe + indique une corrélation positive entre l'antécédent et l'implication*

Cette classification, établie à partir d'enquêtes menées auprès de salariés permanents, paraît transposable aux intérimaires, une fois précisé le champ d'application de certaines variables situationnelles (qui peuvent faire référence à l'ETT ou l'entreprise cliente).

On peut noter tout d'abord que les variables liées à la personnalité des individus (ex : locus of control ou socialisation familiale) ne présentent pas de caractère discriminant : aucun argument ne permet d'affirmer qu'elles ne s'appliquent pas aux intérimaires. Par contre, un certain nombre d'antécédents de type situationnels apparaissent comme défavorables à l'implication dans le cas des intérimaires, car elles sont dépendantes du temps de présence dans l'organisation, comme le montrent les exemples suivants :

<sup>83</sup> Une étude de référence effectuée par Mathieu & Zajac [1990] en recense 26

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Autonomie et l'étendue du poste   | Les postes confiés aux intérimaires sont en général peu étendus, en comparaison avec ceux des salariés permanents, qui bénéficient en moyenne d'une expérience supérieure. La marge d'autonomie est plus faible (sauf pour les intérimaires très qualifiés). |
| Socialisation organisationnelle   | La brièveté des missions dans les entreprises clientes et l'absence de présence dans l'ETT ne permettent pas une réelle socialisation organisationnelle.   |
| Utilité du poste pour la carrière | La notion de carrière organisationnelle classique est inopérante pour les intérimaires   |
| Climat organisationnel            | Le climat organisationnel dans l'ETT peut avoir un impact théorique sur l'implication de l'intérimaire, mais celui-ci ne fait en général que passer dans son agence  |

### 1.1.2. L'analyse de M. Thévenet : les freins et les conditions de l'implication dans l'entreprise

Les travaux de M. Thévenet [1992 ; 2004] permettent de mettre à jour certaines conditions favorisant l'implication, qui peuvent être appliquées au cas des intérimaires afin d'éclairer le paradoxe flexibilité / implication.

Il faut noter que dans l'approche de M. Thévenet, l'implication des salariés n'est pas une variable facile à « manipuler » : l'auteur insiste plusieurs fois sur le fait que l'implication ne se décrète pas ; c'est le salarié qui choisit de s'impliquer. Le rôle du management consiste à mettre en place un environnement favorable à l'implication, autrement dit de tenter de réunir un certain nombre de conditions nécessaires et de réduire les « freins » empêchant les salariés de s'impliquer dans leur travail.

Les freins à l'implication peuvent apparaître à plusieurs niveaux : l'individu, l'entreprise (siège de la relation d'emploi) et la société en général [Thévenet - 2004, p 141]. Si l'on s'en tient au niveau de l'entreprise, où apparaît la spécificité du salarié intérimaire par rapport au salarié permanent, Thévenet remarque que « la multiplicité des contrats qui lient la personne à l'entreprise pour laquelle il travaille n'aide pas à la clarification de sa relation à l'entreprise, qui paraît bien utile pour l'implication. On a suffisamment parlé du travail précaire, de la sous-traitance, des contrats à durée déterminée qui ne montrent pas un grand engagement de la part de l'entreprise. Le lien juridique est symbolique (...). Les impératifs économiques à court terme semblent parfois le faire oublier. [op. cité p 153] ». Ce passage met en lumière plusieurs problèmes tout à fait applicables au cas des intérimaires : on peut tout d'abord remarquer que ceux-ci n'ont pas une relation très claire avec leurs « employeurs », puisque l'ETT est un employeur légal, et les entreprises utilisatrices sont les employeurs « effectifs » des intérimaires : l'implication auprès de l'un ou

l'autre des employeurs n'aura pas forcément d'effet tangible sur les conditions de travail et la vie professionnelle de l'intérimaire<sup>84</sup>.

L'usage de l'intérim par les entreprises clientes est évidemment utilitariste, et celles-ci n'ont aucune raison de manifester un engagement particulier vis-à-vis d'une main d'œuvre « de passage » : ce manque d'engagement ne favorise pas d'implication en retour.

Enfin, si on partage l'idée avancée par l'auteur selon laquelle le lien juridique caractérisant la relation de travail est « symbolique », il est évident que les intérimaires perçoivent leur situation comme peu favorable car leur relation de travail avec l'ETT n'est pas favorable sur le plan symbolique : nous avons en effet remarqué précédemment que les intérimaires ne sont pas salariés de l'ETT au sens classique : ils deviennent « candidats » (selon la terminologie utilisée dans une grande enseigne de travail temporaire), dès lors que leur mission se termine, et sont fortement incités à s'inscrire auprès des Assedic si l'ETT ne peut pas leur proposer immédiatement une nouvelle mission. Au contraire, dans certains pays, comme l'Allemagne, les intérimaires sont liés à leur ETT par un contrat de travail « normal », en CDI : ils ne sont pas rémunérés lorsqu'ils ne sont pas en mission, mais restent « membres » à part entière de leur agence, ce qui constitue une situation plus favorable à leur implication.

Une fois identifiées les pratiques pouvant nuire à l'implication dans l'entreprise, M. Thévenet distingue ensuite trois conditions nécessaires (mais non suffisantes...) de l'implication, résumées dans le tableau 13 : si on étudie ces conditions dans le cadre de la relation de travail temporaire, il apparaît qu'elles ont peu de chance d'être réunies.

**Tableau 13 : les 3 conditions de l'implication (d'après Thévenet – 2004 p.195 et suiv)**

| CONDITIONS DE L'IMPLICATION                      | COHERENCE  | RECIPROCITE  | APPROPRIATION   |
|--|--|--|---|
| <i>Définition</i>                                | Cohérence perçue dans le comportement de l'employeur (cohérence des discours, des actes, des relations...).  | Réciprocité perçue par le salarié entre ses investissements et leurs « récompenses » au sens large (équité perçue)                                     | Sentiment que la situation et les résultats obtenus sont contrôlés par le salarié (concept de contrôle perçu)                 |
| <i>Conséquences générales</i>                    | L'absence de cohérence perçue prive le salarié de lisibilité ; elle est source de stress et d'insécurité   | L'absence de réciprocité engendre un sentiment d'injustice   | L'absence d'appropriation ne permet pas au salarié de mesurer sa contribution : il n'a qu'un faible contrôle sur son activité |
| <i>Conséquences dans le cas des intérimaires</i> | La multiplicité des employeurs dans le cadre de la relation de TT (l'intérimaire peut être inscrit dans plusieurs ETT et travailler pour plusieurs entreprises clientes) | La réciprocité est difficile à matérialiser dans le cas de l'intérim : l'ETT et les entreprises clientes disposent de peu de leviers de « récompense » | La faible durée des missions d'intérim ne permet pas toujours une appropriation de son travail par le salarié                 |

<sup>84</sup> L'intérimaire ne sait pas toujours « pour qui » il travaille : s'il s'implique fortement auprès des entreprises clientes, il n'est jamais certain que l'ETT en sera correctement informée, et pourra en tirer les conséquences en lui proposant de « bonnes » missions.

Nous allons maintenant envisager les travaux qui ont tenté de modéliser les conséquences possibles des contrats temporaires sur l'implication des salariés, avant de présenter dans le paragraphe suivant une revue de littérature des études empiriques entreprises pour valider ces modèles.

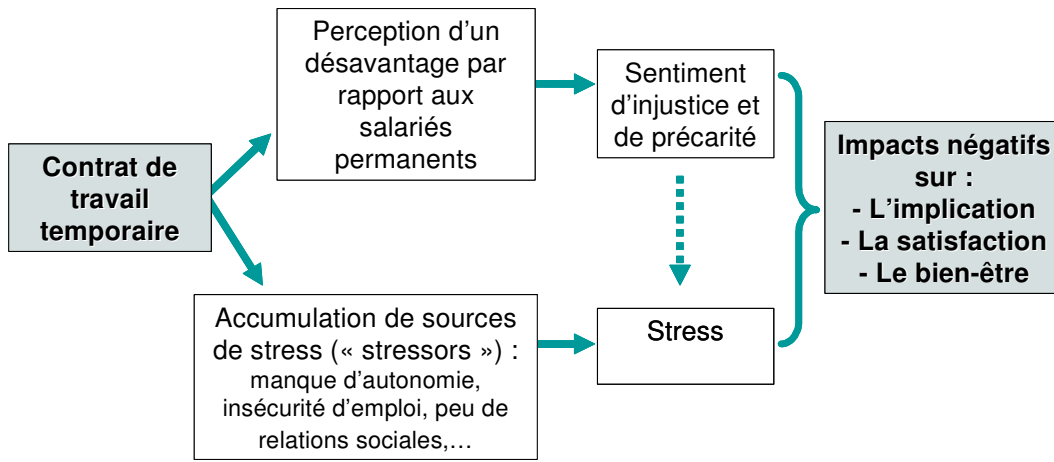
## **1.2 Le lien travail temporaire – implication : une étude des mécanismes théoriques**

La plupart des travaux consacrés aux intérimaires qui tentent de détailler l'impact de la relation d'emploi temporaire sur l'implication des salariés sont dans leur grande majorité consacrés à l'implication organisationnelle. Ils sont fondés sur des modèles incorporant des variables médiatrices, qui reposent sur une série d'hypothèses que l'on peut synthétiser en deux idées-forces (*figure 6*) : les contrats temporaires engendrent une précarité qui est perçue comme injuste et qui est source de stress chez les intérimaires ; et le stress et l'injustice perçus sont censés avoir des impacts négatifs sur l'implication.

Les salariés intérimaires percevraient tout d'abord leur situation comme moins favorable que celle des salariés permanents au niveau du salaire, des perspectives de carrière, du contenu du travail ou de l'accès à la formation professionnelle [Beard & Edwards – 1995 ; De Witte & Naswall – 2003]. Leur « contrat psychologique » avec leur employeur [Rousseau – 1989] aurait des caractéristiques moins favorables que celui des salariés permanents. Ces conclusions, issues d'un processus de comparaison sociale des intérimaires avec leurs collègues de travail « permanents » ont tendance à engendrer un sentiment d'injustice, qui peut à son tour avoir un impact négatif sur des variables attitudeles comme la satisfaction la motivation ou l'implication. Les salariés intérimaires se jugeraient finalement comme étant « hors-norme », ce qui engendrerait un sentiment d'exclusion.

Les situations d'emploi précaire favoriseraient d'autre part le développement de « stressseurs » psychologiques spécifiques liés aux conditions de travail (manque d'autonomie, insécurité perçue de la relation d'emploi, ambiguïté de rôle, manque d'information, peu de possibilités de carrière, peu de relations sociales) qui peuvent engendrer un niveau de stress élevé, des problèmes somatiques, et une réduction de la satisfaction et de l'implication. Nous allons développer successivement ces deux aspects

**Figure 6 : L'impact théorique des contrats temporaires sur les attitudes et le bien-être des salariés.**



### 1.2.1 Un sentiment d'injustice et de carence ?

Deux perspectives théoriques peuvent être mobilisées pour montrer que les intérimaires peuvent ressentir un sentiment d'injustice et/ou de carence néfaste à leur implication organisationnelle : la notion de processus de comparaison sociale et l'approche en termes de contrat psychologique.

Les processus de comparaison sociale sont souvent mobilisés dans les travaux de psychologie sociale : on peut citer exemple la théorie de la comparaison sociale [ex : Festinger – 1954], la théorie de l'équité [ex : Adams – 1965] ou la théorie de la privation relative [ex : Runciman – 1966 ; Dif & al. – 2001]. Dans le domaine de la psychologie des organisations, de nombreuses recherches ont été entreprises sur la base de la théorie de l'équité d'Adams [ Thibault & Walker – 1978 ; Cohen-Charash & Spector – 2001 ; Manville – 2005]. L'idée de base consiste à affirmer que l'individu a besoin de se fixer un référent lorsqu'il souhaite évaluer des aspects de sa situation économique et sociale (par exemple sa rémunération, ou la manière dont ses contributions sont prises en compte dans son avancement de carrière). Selon Adams [1965], les individus ont tendance à choisir comme référent un individu ou un groupe dont ils se sentent proche : la comparaison entre les avantages reçus par l'individu et le référent lui permettent d'évaluer le niveau d'équité de sa situation.

Dans une revue de littérature portant sur les problèmes de choix de référents dans les processus de comparaison sociaux, Kulik & Ambrose [1992] remarquent que le choix du référent de comparaison est généralement effectué par l'individu dans son environnement immédiat : si l'on considère le cas d'un intérimaire, on peut considérer que les référents les plus évidents seront ses

collègues de travail permanents (en CDI) , et non les autres intérimaires, puisque, sauf exception, les salariés intérimaires sont toujours très minoritaires dans les organisations qui les emploient [Beard & Edwards – 1995].

La comparaison des avantages reçus (ex : promotion, primes...) en fonction des efforts effectués est censé engendrer un sentiment d'injustice et de privation relative chez les intérimaires, de même que la comparaison entre leur niveau de sécurité perçu et celui des permanents. Ce sentiment de privation relative et d'injustice dont souffriraient les salariés intérimaires est censé avoir un impact négatif sur un certain nombre d'attitudes au travail, dont l'implication organisationnelle [Liden & al. – 2003, Manville - 2005], ce qui permet de démontrer la présence d'une relation médiée entre une forme d'emploi particulière et certaines attitudes au travail.

Une autre perspective est fréquemment mobilisée par les chercheurs en gestion pour analyser le vécu de la relation d'emploi : il s'agit de l'approche en termes de contrat psychologique [Rousseau – 1989], qui modélise les attentes mutuelles de l'individu et de l'organisation qui l'emploie sous la forme d'un contrat implicite ou psychologique, recensant les obligations que chacune des « parties » estime être en droit d'attendre de l'autre. Le contrat psychologique est avant tout une manière de représenter la relation d'échange qui se tisse entre l'individu et l'organisation. Comme le rappelle J.P. Neveu [2002 p27], cet accord tacite peut être envisagé comme un contrat de type transactionnel, reposant sur un mode d'échange calculé dans la lignée du modèle contribution-rétribution de March & Simon [1958/2005], ou alors comme un contrat relationnel, reposant sur une communion entre l'individu et l'entreprise, envisagée comme une « famille ».

Les contrats transactionnels sont fondés avant tout sur des échanges économiques (salaire), les obligations sont assez clairement définies, et sont de nature largement économique et non affectives : ils sont supposés peu favorable à l'implication dans l'organisation [Rousseau – 1989]. A l'inverse, les contrat relationnels ne reposent pas uniquement sur des échanges économiques, mais incluent des dimensions socio-émotionnelles et affectives (la récompense des efforts effectués n'est pas uniquement salariale) : ils sont considérés comme susceptibles de favoriser l'implication organisationnelle [Rousseau – 1989]

Outre cette distinction fondamentale entre contrat relationnel et transactionnel, il existe divers critères de classement des contrats psychologiques dans la littérature<sup>85</sup>, ainsi que de nombreux travaux qui tentent d'analyser les conséquences des diverses formes et modes d'application des contrats psychologiques sur les attitudes au travail des salariés. Nous pouvons citer en particulier la distinction entre contrat symétrique, dans lequel les obligations sont équivalentes, et contrat asymétrique, dans lequel l'une des parties est dominante. [Shore & Tetrick – 1994]. La forme du

---

<sup>85</sup> On trouve par exemple les critères d'étendue du contrat (ampleur des obligations réciproques) ou de stabilité des obligations (Mc Lean parks & al. – 1998 p 716).

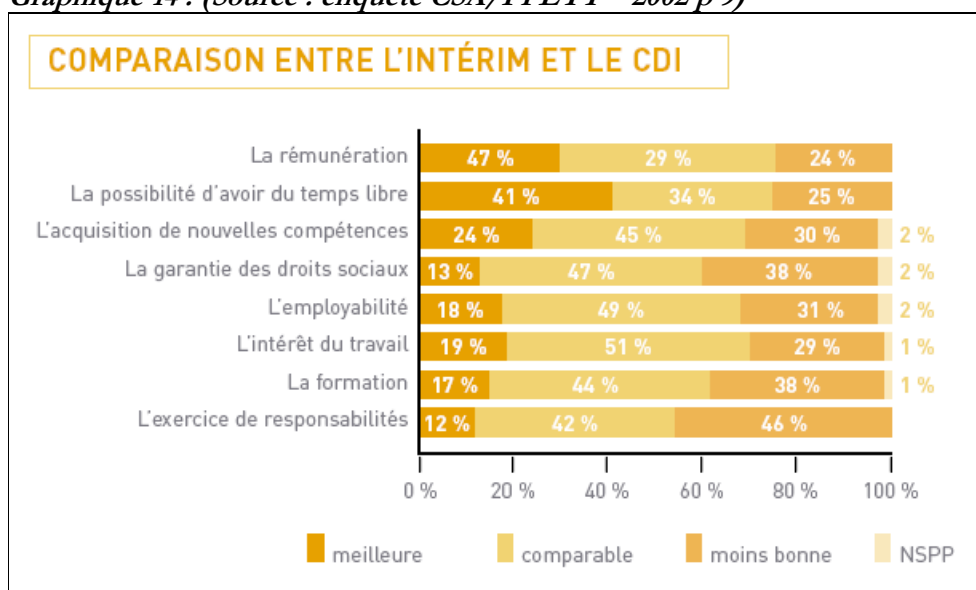


contrat psychologique et la manière dont il est appliqué sont censés avoir des impacts mesurables sur les attitudes des salariés envers l'organisation, et tout particulièrement leur implication organisationnelle.

Selon Beard & Edwards [1995 p.117], les salariés contingents (dont les intérimaires) sont supposés être liés à leur organisation par des contrats psychologiques de type transactionnel et asymétriques. Ce type de contrats est jugé beaucoup moins propices à l'implication que les contrats relationnels et symétriques [Rousseau & Mc Lean Parks – 1993], car les salariés sont censés les analyser comme la preuve d'un manque d'implication envers eux de la part des organisations qui les emploient : ils réduisent alors leur implication au travail afin de « contrebalancer » le déséquilibre ressenti [Schalk & Freese – 1993, cités par De witte & Näswall – 2003 p 153].

Les sentiments des intérimaires interrogés durant l'enquête CSA FPETT (2002) viennent étayer ce propos (*graphique 23*) : ils jugent leur situation systématiquement défavorable par rapport à celle des salariés en CDI, sauf en ce qui concerne la rémunération et la gestion du temps.

**Graphique 14 : (Source : enquête CSA/FPETT – 2002 p 9)**



### 1.2.2. Une situation potentiellement stressante ?

L'étude de l'impact des contrats temporaires sur les attitudes au travail a également été menée par des chercheurs qui ont utilisé une approche fondée sur l'impact des conditions de travail des intérimaires sur leur niveau de stress (« *job stress theory* » – Sverke & al. – 2000)

Partant du principe que ces conditions de travail présentent plusieurs particularités considérées comme psychologiquement difficiles, ils considèrent que les situations de stress induites par les emplois temporaires vont avoir des impacts négatifs à la fois physiques (sur l'état de santé) et

psychologiques (sur la satisfaction, le bien être et l'implication) sur les salariés intérimaires. Ce courant de recherche prend appui sur les postulats de base de la théorie de la segmentation [Piore & Doeringer – 1971] et de la théorie de firme flexible [Atkinson – 1986], selon lesquels les salariés de la « périphérie » sont utilisés comme variable d'ajustement, et ont des emplois de moins bonne qualité (en terme de protection, de rémunération et de contenu) que ceux du noyau central.

Quatre groupes de « stressseurs » ont été mentionnés dans la littérature de recherche [le Blanc & al – 2000], dont l'impact potentiel sur l'implication au travail est résumée dans le tableau 14. La plupart des données concernant les intérimaires sont extraites par nos soins de plusieurs enquêtes sur les conditions de travail en Europe publiées par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (FEACVT<sup>86</sup>).

**Tableau 14 : Les « stressseurs » liés aux situations d'emploi temporaire (d'après De Witte & Näsval – p 153)**

| <b>Stresseur</b>              | <b>Application au cas des intérimaires</b>  | <b>Conséquences</b>   |
|-------------------------------|---|---|
| Contenu du travail            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les intérimaires pourraient ressentir une ambiguïté de rôle, en raison de leur faible expérience dans les organisations clientes [Sverke &amp; al. – 2000]</li> <li>- Les intérimaires ressentent leurs missions comme monotones, et offrant peu de possibilité de développement de leurs compétences [FEACVT – 2003 p 10]</li> <li>- L'autonomie des travailleurs temporaire est plus réduite [FEACVT – 2005 p 55]</li> </ul> | L'ambiguïté de rôle et le manque de latitude dans le travail sont des sources de stress qui réduisent l'implication organisationnelle [Karasek & Theorell – 1990] |
| Conditions de travail         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les intérimaires ont des conditions physiques de travail en moyenne plus pénibles que les permanents [Letourmeux – 1998].</li> <li>- Ils sont plus exposés aux risques d'accident du travail [FEACVT – 2003 p12]</li> <li>- Ils s'estiment moins bien informés sur les règles de sécurité [FEACVT – 2005 p33]</li> </ul>   | Des conditions de travail difficiles augmentent le stress et les problèmes de santé, et réduisent le bien-être au travail [Quinlan & Bohle – 2004]                |
| Conditions d'emploi           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le niveau moyen de rémunération et d'avantages (primes, bonus) des intérimaires est inférieur à celui des permanents [Sels &amp; al. – 2002]</li> <li>- Les intérimaires ressentent une insécurité plus forte que les permanents (De Witte &amp; al. – 2003)</li> <li>- Ils estiment avoir moins d'accès à la formation professionnelle [FEACVT – 2003 p 11]</li> </ul>  | Le sentiment d'être désavantagé est source de stress et de réduction de l'implication (voir plus haut)  |
| Relations sociales au travail | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les intérimaires recevraient moins d'aide et de support de la part de leurs collègues [Sverke &amp; al. 2000]</li> <li>- Ils ont moins de possibilité de s'exprimer et sont moins consultés que les salariés permanents [Aronson – 1999]</li> </ul>  | Le manque de considération et de support perçu est un frein à l'implication [Sverke & al – 2000]  |

<sup>86</sup> Enquête sur les conditions de travail en Europe [2005] – Enquête sur le travail temporaire en Europe [2003]

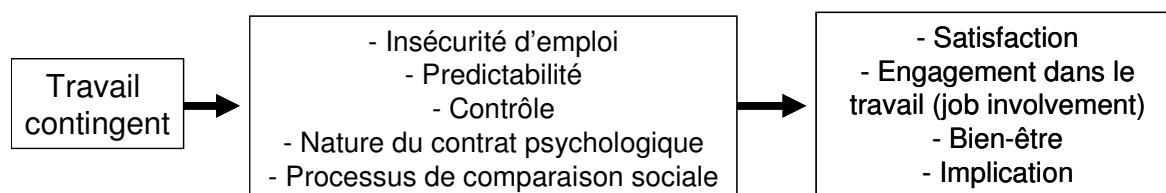
Après ce tour d'horizon consacré aux impacts théoriques du travail précaire sur les attitudes des salariés, nous allons nous intéresser pour conclure à une étude conceptuelle exemplaire, à la fois synthétique et très représentative des a priori négatifs concernant les emplois contingents en général et l'intérim en particulier. Cette étude présente l'intérêt de modéliser de manière relativement exhaustive le lien entre emplois contingent et implication, que nous aurons l'occasion de préciser et adapter dans le chapitre suivant.

### 1.2.3. Une illustration synthétique : Le modèle de Beard & Edwards [1995]

L'un des problèmes importants soulevés par l'implication des salariés précaires est le rapport entre une forme d'emploi (critère juridique) et l'implication (variable psychologique).

Un article conceptuel publié en 1995 par K Beard et J Edwards propose un modèle général de cette relation (non testé empiriquement), présentant l'impact des situations d'emploi précaire (*contingent work*) sur le ressenti des salariés, puis l'impact négatif de ce ressenti sur un certain nombre de variables psychologiques, dont l'implication (*figure 7*). Ils proposent d'étudier l'expérience psychologique associée au travail précaire en distinguant cinq domaines importantes : l'insécurité de l'emploi, la prédictabilité, le contrôle, la nature du contrat psychologique et le processus de comparaison sociale. Nous avons déjà envisagé le cas des processus de comparaison sociale et de la nature du contrat psychologique au paragraphe précédent, c'est pourquoi nous détaillerons simplement les trois première variables médiatrices du modèle.

**Figure 7 : Le modèle de Beard & Edwards (1995, p.113- traduction personnelle) :**



#### **- Le concept de « job insecurity »**

Ce concept est défini pour un salarié donné comme la perception d'une incapacité à se maintenir dans une situation d'emploi désirée face aux menaces pesant sur son travail [Greenhaldt & Rosenblatt – 1984]. L'insécurité perçue sera d'autant plus forte que la menace de perdre son emploi est forte et que la perspective de retrouver un emploi est faible. Ce concept paraît proche de la notion de précarité d'emploi perçue. Les contrats précaires sont censés engendrer un sentiment de précarité en raison de leur durée limitée, de la non garantie de ré-emploi, et de l'impossibilité pour les salariés de se prémunir contre la fin du contrat. La précarité perçue est

considérée dans la littérature comme ayant des effets négatifs sur l'engagement au travail [Elloy & al. – 1991], et l'implication dans l'organisation [Ashford & al. – 1989].

**- La notion de prédictabilité :**

La prédictabilité se réfère à la possibilité de prévoir la survenance d'un évènement, ainsi que le contenu et les effets de cet évènement [Miller – 1981]. Les salariés précaires évoluent dans un environnement relativement peu prévisible. L'absence de prédictabilité crée un sentiment d'incertitude et d'ambiguïté de rôle chez les salariés, avec comme conséquence des effets négatifs sur l'implication organisationnelle et l'engagement au travail [Jackson & Schuler – 1985 ; Commeiras & Fournier – 2002]

**- La notion de contrôle :**

La notion de contrôle renvoie à la possibilité pour le salarié de contrôler une ou plusieurs données de son environnement (ce qui renvoie à l'autonomie, et à la possibilité d'adopter des comportements discrétionnaires). On peut s'attendre à ce que les salariés précaires aient en général peu de contrôle sur leur travail, que ce soit au niveau du choix de la mission ou de l'autonomie. L'absence de contrôle est considérée dans la littérature comme ayant des effets négatifs sur la satisfaction, l'engagement au travail et l'implication [Spector – 1986 ; Ganster 1989].

Ce modèle a le mérite de présenter la thèse générale suivant laquelle les situations d'emplois précaires ont des impacts négatifs sur certaines variables psychologiques qui peuvent à leur tour influencer négativement sur l'implication (il s'agit du principal élément du paradoxe précarité/implication qui sert de point de départ à la recherche).

L'ensemble des handicaps que nous venons de mentionner est vaste...ce qui explique que de nombreux chercheurs placent d'emblée les salariés en emplois temporaires dans une situation défavorable vis-à-vis des salariés permanents.

Nous allons cependant constater lors de notre revue des études empiriques, que ces handicaps théoriques à l'implication des salariés intérimaires n'ont pas nécessairement les impacts escomptés.

## ***2. L'implication au travail des salariés temporaires : revue des enquêtes et des recherches***

### **2.1. Revue de littérature des études publiées : des résultats mitigés**

Nous distinguerons dans cette partie deux sources d'information : d'une part les études empiriques et revues de littérature publiées dans les revues académiques, qui sont spécifiquement consacrées à notre objet d'étude, et d'autre part un certain nombre d'enquêtes menées par des

instituts de sondage ou des institutions publiques auprès des salariés intérimaires. Ce type d'enquête ne porte pas directement sur l'implication, mais elles nous semblent intéressantes à mentionner car elles fournissent des informations sur des variables susceptibles d'avoir un impact sur l'implication (comme par exemple la satisfaction au travail, ou l'équité perçue vis-à-vis des salariés permanents). Il faut aussi noter que ces enquêtes sont en général commanditées par les professionnels de l'intérim : elles présentent donc aussi l'intérêt de faire apparaître en filigrane les besoins et les attentes de ces professionnels.

### ***2.1.1. Les études empiriques publiées dans les revues académiques***

Les études empiriques consacrées à l'implication des salariés en contrat temporaire ne sont pas très nombreuses, mais on constate depuis quelques années un intérêt croissant pour les salariés en situation d'emplois flexibles, qui se mesure par une augmentation du nombre d'articles publiés chaque année sur le sujet.

Nous prendrons en compte dans cette revue de littérature les articles traitant de l'implication des salariés en contrats temporaires. Ce choix un peu large s'explique par le fait qu'il n'est pas toujours facile de distinguer précisément quel type de contrat temporaire est étudié : certains auteurs ne précisent pas le statut d'emploi des salariés contingents de leur échantillon, en employant simplement le terme de contrats temporaires (*temporary contracts*) : c'est pourquoi nous avons retenu les études portant sur des salariés dont le contrat est à durée déterminée : il s'agit principalement des intérimaires, des salariés en CDD (ou son équivalent anglo-saxon : *direct hire temporary workers*), auxquels nous ajouterons les contractants et des sous-traitants. Nous avons exclu les salariés en temps partiel, dont le contrat n'a pas de terme fixé. Le tableau de synthèse suivant résume les apports essentiels de ces études.

**Tableau 15 : Synthèse des études publiées traitant de l'impact des contrats temporaires sur les attitudes au travail des salariés contingents hors temps partiel (intérimaires, CDD, contractants)**

| <i>Auteurs/année</i>                                 | <i>Type de recherche</i>                                     | <i>Population de l'échantillon</i>   | <i>Variables étudiées et/ou mentionnées</i>                 | <i>Conclusions</i>   |
|--|--|--|---|--|
| Mangum & al. (1985)                                  | Empirique (qualitative)<br><i>Échantillon multisectoriel</i> | Employeurs (80) et responsables d'ETI (15)   | Attachement envers les entreprises clientes                 | Les employeurs ne cherchent pas à encourager l'implication et l'attachement des intérimaires ; ils privilégient les permanents.  |
| Belous (1989)  | Théorique (revue de littérature)                             |  | Insécurité perçue<br>IPO                                    | Les salariés contingents sont désavantagés par rapport aux permanents en ce qui concerne les avantages sociaux, ce qui amène à une plus faible implication                                   |
| Lee & Johnson (1991)                                 | Empirique<br><i>Échantillon multisectoriel</i>               | Salariés temporaires (3544) et permanents (3551)   | IPO affective (OCQ)<br>Satisfaction<br>Volition             | Les salariés temporaires à temps plein sont plus impliqués et satisfaits que ceux travaillant à temps partiel. Les salariés temporaires sont plus impliqués que les permanents               |
| Pearce (1993)  | Empirique  | CDD (13)<br>Intérimaires (11)<br>Permanents (199)<br><i>Secteur : Industrie</i>            | IPO affective (OCQ)<br>OCB<br>Confiance dans l'organisation | Pas de différences dans l'implication affective entre permanents et contingents. La présence de salariés précaires influe sur la confiance dans l'organisation ressentie par les permanents. |
| Eberhardt & Moser (1995)                             | Empirique  | Intérimaires (160)<br>Permanents employés à temps partiel (80)<br><i>Secteur tertiaire</i> | IPO<br>Job involvement<br>Satisfaction                      | Les intérimaires sont moins impliqués dans l'organisation et leur emploi, et moins satisfaits que les permanents à temps partiel   |
| Krausz & al. (1995)<br><i>Cité par krausz (2000)</i> | Empirique  | Intérimaires<br>Permanents   | Satisfaction  | Les intérimaires par choix présentent un niveau de satisfaction supérieur à celui des permanents et des intérimaires par défaut.   |
| Turnley & al. (1995)                                 | Empirique<br><i>Échantillon multisectoriel</i>               | Intérimaires (200)   | Volition<br>Satisfaction<br>Insécurité perçue               | Les intérimaires par défaut sont moins satisfaits et ressentent une insécurité plus forte que les intérimaires par choix   |
| Beard & Edwards (1995)                               | Théorique (revue de littérature + modèle conceptuel)         |  | Insécurité, Incertitude<br>Equité (comparaison sociale)     | La relation de travail temporaire entraîne des effets psychologiques négatifs. Les salariés contingents sont en théorie systématiquement désavantagés par rapport aux permanents             |
| Porter (1995)<br><i>Cité par Van dyne (1998)</i>     | Empirique  | Contingents<br><i>Secteur : Santé</i>  | IPO (OCQ)   | Pas de différence significative d'implication entre salariés permanents et temporaires   |
| Charles Pauvert (1996)                               | Théorique /<br>Empirique                                     | Intérimaires (104)<br>CDD (82)<br>Permanents (266)   | IPO affective et calculée (A&M)                             | Pas de différence significative d'implication entre les différents types de salariés.  |

|                                 |  |   |  |   |
|---------------------------------|--|---|--|---|
| Saks, Mudrack & Ashforth (1996) | Empirique  | Travailleurs saisonniers (145)  | Satisfaction<br>IPO (OCQ)<br>Ethique du travail                    | L'éthique au travail influence l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail des intérimaires, et a un effet induit sur le turnover.  |
| Nollen (1996)                   | Revue de littérature                                 |   |  | Les intérimaires bénéficient de moins d'avantages sociaux et ont un accès moindre à la formation, ce qui nuit à leur employabilité et leur satisfaction   |
| Allan & Sienko (1997)           | Empirique  | Contingents (48)<br>Permanents (149)<br><i>Secteur : informatique</i> | Satisfaction   | Les salariés contingents ont un niveau de satisfaction supérieur à celui des permanents   |
| Galup & al (1997)               | Empirique (étude de cas)                             | Intérimaires & permanents (99)  | Satisfaction<br>Job involvement                                    | Les intérimaires présentent un niveau de satisfaction et d'engagement supérieur à celui des permanents  |
| Van dyne & Ang (1998)           | Empirique  | Contingent (45)<br>Permanents (110)<br><i>Secteur tertiaire</i>       | CP<br>IPO affective<br>OCB   | Petite différences dans l'implication affective entre permanents et contingents (plus faible pour les contingents). L'OCB des salariés contingents est très influencée par leur niveau d'implication. |
| Millward & Hopkins (1998)       | Empirique  | Intérimaires (113)<br>Permanents (701)                                | CP<br>IPO (OCQ)<br>Job commitment                                  | Les intérimaires perçoivent un contrat psychologique de type transactionnel. Leur implication organisationnelle envers l'entreprise cliente est plus faible que celle des permanents                  |
| Pearce & Randel (1998)          | Empirique  | Temporaires (24)<br>Permanents (199)<br><i>Secteur : Industrie</i>    | Satisfaction<br>Insécurité perçue                                  | Pas de différence significative dans l'insécurité perçue entre les deux populations   |
| Barringer & Sturman (1998)      | Empirique  | Intérimaires (197)  | IPO affective (OCQ)<br>Support perçu                               | L'IPO peut être duale, mais elle repose sur des bases différentes, selon qu'il s'agisse d'implication envers l'ETT ou l'entreprise cliente.   |
| Benson (1998)                   | Empirique  | Intérimaires qualifiés en contrat de long terme (55)                  | IPO affective (OCQ)  | Les intérimaires peuvent développer une IPO duale, à la fois envers leur ETT et les entreprises clientes  |
| Gallagher & Futagami (1998)     | Empirique  | Intérimaires  | IPO envers l'ETT   | L'IPO envers l'ETT est liée à l'ancienneté dans l'agence et au nombre de missions assignées   |
| Ellingson & al. (1998)          | Empirique  | Intérimaires (174)<br><i>Employés de bureau</i>                       | Satisfaction   | Le niveau de satisfaction diffère selon que les salariés poursuivent volontairement ou non dans l'intérim   |
| Sloboda (1999)                  | Empirique (test du modèle de Beard & Edwards - 1995) | Intérimaires (163)<br><i>Secteur administratif</i>                    | IPO affective<br>IPO calculée<br>Satisfaction<br>Job involvement   | Les attitudes des intérimaires ne sont pas significativement influencées par les caractéristiques de leur forme d'emploi (incertitude, inéquité perçue par rapport aux permanents...).                |
| Newton Mc Clurg (1999)          | Empirique<br><i>Échantillon multisectoriel</i>       | Intérimaires (200)  | IPO (ETT et clients)<br>Support perçu (ETT)<br>Intention de rester | Le support perçu augmente l'implication envers l'ETT. Pas de relation trouvée entre le niveau d'implication et l'intention de rester intérimaire.   |

|  |   |   |  |  |
|--|---|---|--|--|
| Mc Donald & Makin (1999)                           | Empirique   | Saisonniers (43)<br>Permanents (102)<br><i>Secteur tertiaire</i>        | IPO en 3 composantes<br>CP<br>Satisfaction                           | Les travailleurs temporaires montrent un niveau d'IPO affective et normative et un niveau de satisfaction supérieur aux permanents   |
| Barringer & Sturman (1999)                         | Empirique   | Intérimaires  | IPO envers l'ETT et l'entreprise cliente                             | Les deux formes d'IPO sont distinctes ; l'IPO envers les clients est en moyenne supérieure, sauf pour les intérimaires par choix.  |
| Hartmann & Bambacas (2000)                         | Empirique   | Enseignants vacataires (108)<br><i>Secteur : éducation</i>              | IPO (A&M)  | L'IPO de salariés vacataires est globalement faible.   |
| Krausz (2000)                                      | Empirique   | Intérimaires (224)<br><i>Secteur administratif</i>                      | Satisfaction   | Les intérimaires par choix ont un niveau de satisfaction supérieur aux intérimaires par défaut, et préfèrent être assignés à des missions assez courtes.   |
| Guest & al. (2000)<br><i>cité par Guest (2004)</i> | Empirique   | Contingents<br><i>Secteur : santé</i>                                   | IPO  | Pas de différence significative d'implication entre salariés permanents et temporaires   |
| Gallagher & Mac Lean Parks (2001)                  | Théorique (revue de littérature + modèle conceptuel)              |   | Implication dans l'organisation, l'emploi, la carrière et le travail | L'implication au travail est de nature différente selon la forme de la relation d'emploi (CDD, intérim, free lance, permanent)   |
| Coyle Shapiro & Kissler (2002)                     | Empirique<br><i>Échantillon multisectoriel</i>                    | Intérimaires (365)<br>CDD (249)<br>Permanents (4045)                    | CP<br>IPO<br>OCB<br>Support perçu                                    | Les intérimaires ont un niveau d'IPO plus faible que les permanents ; mais ils sont plus sensibles au support perçu  |
| Parker & al. (2002)                                | Empirique   | Intérimaires (167)  | Insécurité perçue<br>Contrainte perçue<br>Etat des rôles             | Les intérimaires ont un sentiment d'insécurité supérieur à celui des permanents, mais une contrainte de travail perçue plus faible   |
| Begman (2002)<br><i>Citée par Connelly (2004)</i>  | Empirique   | Salariés contingents  | Satisfaction   | Les salariés contingents ont un niveau de satisfaction plus faible que les permanents, mais l'impact de la précarité perçue (subjective) est supérieur à celui du statut d'emploi (précarité objective)  |
| Aronsson & al. (2002)                              | Empirique   | Intérimaires (341)<br>Permanents (1882)<br><i>Tous secteurs</i>         | Support perçu<br>Contrôle perçu                                      | Les intérimaires ont un contrôle plus faible et reçoivent un support plus faible que les permanents.   |
| Kaiser (2002)                                      | Empirique (analyse de panel sur 14 pays)                          | Travailleurs en contrat temporaire<br><i>Échantillon multisectoriel</i> | Satisfaction<br>Sécurité   | Le niveau de satisfaction et de sécurité est en moyenne plus élevé pour les salariés permanents dans tous les pays, avec des variations selon les pays.  |
| Booth & al (2002)                                  | Empirique (analyse de panel)<br><i>Echantillon multisectoriel</i> | Salariés en contrat temporaire (253)<br>Permanents (3468)               | Satisfaction<br>Formation reçue                                      | Les salariés temporaires sont moins satisfaits, reçoivent moins de formation et sont en moyenne moins payés que les salariés permanents. Le passage par des contrats temporaires constitue un atout dans l'obtention de postes en CDI (dans le cas des femmes) |



|                             |   |  |   |  |
|-----------------------------|---|--|---|--|
| Tan & Tan (2002)            | Empirique   | Intérimaires (132)   | Satisfaction<br>Performance                                     | Les intérimaires par choix sont plus satisfaits et moins performants que les intérimaires par défaut   |
| Marler & al. (2002)         | Empirique (analyse typologique)                                 | Intérimaires (890)   | IPO vis-à-vis du client   | Le niveau d'implication diffère selon la volition et selon le niveau de qualification  |
| Moorman & Harland (2002)    | Empirique   | Intérimaires (117)   | IPO<br>Support perçu<br>Obligations perçues                     | Les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) peuvent être prédits par l'implication à la fois dans l'entreprise cliente et l'ETT. La volition est un prédicteur d'implication      |
| Liden & al. (2003)          | Empirique   | Intérimaires (98)<br><i>Tous secteurs</i>                          | IPO affective (A&M)<br>Support perçu<br>Justice procédurale     | La justice perçue influence le support perçu et l'implication organisationnelle à la fois dans l'ETT et auprès des entreprises clientes  |
| De Witte & Näswall (2003)   | Empirique<br><i>Echantillon multisectoriel et multinational</i> | Intérimaires (449)<br>Permanents & salariés à temps partiel (3447) | IPO<br>Satisfaction<br>Insécurité perçue                        | Aucune différence entre les groupes en ce qui concerne l'IPO et la satisfaction. Les impacts de l'insécurité perçue sur l'IPO et la satisfaction sont plus forts pour les salariés permanents. |
| Alach & Inkson (2003)       | Empirique (recherche qualitative)                               | Intérimaires (31)<br><i>Employées de bureau</i>                    | Satisfaction<br>volition  | La majorité des salariés interviewés sont intérimaires par choix. Ils jugent l'intérim moins risqué qu'un emploi standard et ne ressentent pas d'isolement social                              |
| De Gilder (2003)            | Empirique   | Intérimaire (33)<br>Permanents (34)<br><i>Secteur tertiaire</i>    | IPO<br>Justice perçue   | L'IPO et le sentiment de justice des salariés contingents est plus faible que celle des permanents   |
| Bernhard & Sverke (2003)    | Empirique (analyse typologique)                                 | Salariés contingents (196)<br><i>Secteur : Santé</i>               | IPO affective (A&M)<br>Satisfaction<br>Etat des rôles           | Mise en évidence d'une typologie en 5 groupes présentant des attitudes différentes   |
| Guest & al. (2003)          | Empirique   | Intérimaires & CDD<br>Permanents                                   | satisfaction  | Le niveau global de satisfaction est comparable entre intérimaires et permanents   |
| Feather & Rauter (2004)     | Empirique   | CDD (53)<br>Permanents (101)<br><i>Secteur : éducation</i>         | IPO affective (A&M)<br>Satisfaction<br>OCB<br>Insécurité perçue | Les salariés temporaires présentent un niveau d'insécurité supérieur aux permanents<br>Aucune différence entre les deux groupes en matière d'implication et de satisfaction                    |
| Connelly & Gallagher (2004) | Théorique (revue de littérature + modèle conceptuel)            |  | IPO<br>Satisfaction<br>Volition                                 | Les salariés contingents ne forment pas une population homogène. Les concepts utilisés pour l'étude de ce type de salarié doivent être adaptés   |
| Guest (2005)                | Théorique (Revue de littérature + modèle conceptuel)            |  | IPO, Satisfaction<br>Contrat psychologique, insécurité          | Les attitudes des salariés en contrats temporaires sont en général distinctes de celles des salariés permanents (ils ne sont pas systématiquement désavantagés)                                |
| Claes (2005)                | Empirique   | Intérimaires (100)   | Contrat psychologique   | Le contrat psychologique est perçu comme asymétrique par les intérimaires. Il est plus souvent considéré comme respecté que rompu  |

|                               |   |  |   |   |
|-------------------------------|---|--|---|---|
| Manville (2005)               | Empirique   | CDD & CDI (305)<br><i>Secteur médical</i>                        | IPO (A&M)<br>Justiceorganisationnelle.  | Le type de contrat de travail (CDD ou CDI) n'a pas d'influence sur l'implication organisationnelle des salariés interrogés  |
| Silla, Gracia & Peiro (2005)  | Empirique   | Intérimaires (131)<br>Permanents (252)                           | Insécurité perçue<br>Volition<br>Employabilité  | Le niveau d'insécurité perçue dépend de l'employabilité perçue et du degré de volition  |
| Van Breugel & al. (2005)      | Empirique<br><i>Échantillon multisectoriel</i>                | Intérimaires (116)   | IPO affective et calculée<br>Support perçu  | L'IPO affective des intérimaires est plus élevée que leur IPO calculée. L'implication dépend du support perçu, de la dépendance par rapport à l'ETT et du degré de volition   |
| Chambel & Castaneira (2006)   | Empirique<br>(étude quantitative)                             | Intérimaires (71)<br>CDD (149)<br>Permanents (298)               | OCB<br>Support perçu  | Les intérimaires disent recevoir moins de support de la part de l'entreprise cliente que les salariés permanents  |
| Biggs & Swailes (2006)        | Empirique<br>Étude quantitative +<br>étude qualitative (n=29) | Intérimaire (157)<br>Permanents (29)                             | IPO   | Le niveau d'IPO des intérimaires est plus faible que celui des permanents, une fois contrôlée la relation intérimaires/permanents. L'IPO de chaque type de salariés peut être influencée par l'autre.   |
| De Cuyper & de Witte (2006)   | Empirique<br><i>Échantillon multisectoriel</i>                | Intérimaires + CDD (148)<br>Permanents (396)                     | IPO<br>Satisfaction<br>Insécurité perçue<br>Contrat psychologique                           | Les salariés temporaires ont un CP plus transactionnel que relationnel. L'insécurité est plus forte chez les contingents, mais n'affecte pas leur IPO et leur satisfaction. La satisfaction et l'IPO des salariés contingents restent inférieures à celles des permanents |
| Guest & al. (2006)            | Empirique   | Temporaires (168)<br>Permanents (1364)<br><i>Secteur médical</i> | IPO affective<br>Satisfaction   | Pas de différences significatives entre les attitudes mesurées dans les deux groupes  |
| Coyle Shapiro & Morrow (2006) | Empirique<br><i>Échantillon multisectoriel</i>                | Salariés temporaires en<br>contrats de long terme (230)          | IPO affective envers le<br>client et l'ETT<br>Support perçu-client<br>Contrat psychologique | L'IPO affective envers le client est influencée par le support perçu. L'IPO envers l'employeur permet de prédire l'IPO envers le client   |
| Connelly & al. (2006)         | Empirique<br><i>Échantillon multisectoriel</i>                | Intérimaires (104)   | IPO (A&M) envers<br>l'ETT et le client<br>Support perçu client &<br>ETT                     | L'IPO affective envers l'ETT est influencée par le support perçu. Le support perçu chez le client influence l'IPO calculée dans l'ETT. Les intérimaires par choix présentent une IPO plus affective et les intérimaires contraints une IPO plus calculée.                 |
| Galois (2006)                 | Empirique   | Intérimaires (163)   | IPO<br>Soutien perçu  | Le soutien perçu influence indirectement l'implication organisationnelle des intérimaires auprès de leur agence   |
| Slattery & al (2006)          | Empirique<br>Echantillon<br>multisectoriel                    | Intérimaires (1241)  | IPO (OCQ) envers<br>l'ETT et le client<br>Satisfaction<br>Pratiques d'accueil               | Un bon accueil améliore l'implication et la satisfaction, à la fois chez les clients et dans l'ETT  |
| De Cuyper & De Witte (2007)   | Empirique   | Intérimaires (189)<br>Permanents (371)                           | Volition<br>IPO   | L'impact de la volition sur l'implication est positif, mais ne diffère pas selon les deux groupes de salariés   |

|                              |           |   |   |  |
|------------------------------|-----------|---|---|--|
| Camerman & al. (2007)        | Empirique | Intérimaires (167)                        | Justice perçue<br>IPO                                     | L'implication organisationnelle auprès de l'ETT est partiellement influencée par le niveau de justice procédurale perçue.  |
| Chambel & Castaneirha (2007) | Empirique | Permanents (234)<br>Employés en CDD (204) | Satisfaction OCB<br>Volition (choix)<br>Relation d'emploi | Les employés en CDD par choix montrent une relation d'emploi fondée sur le calcul économique. Les permanents et les CDD contraints ont une relation d'emploi plutôt fondée sur des aspects socio-émotionnels |

*Légende :* **IPO** = implication organisationnelle multidimensionnelle, mesurée le plus souvent par le questionnaire d'Allen & Meyer (A&M) ou de Porter al. (OCQ). **OCB** (organizational citizenship behaviors) : comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces comportements discrétionnaires d'entraide ou de coopération ne font pas partie des tâches assignées aux salariés et ne sont pas récompensés par l'organisation [Organ & Konovsky – 1989]

Plusieurs remarques peuvent être faites sur les résultats des études empiriques présentées :

- Il est à noter qu'aucune étude ne traite, à notre connaissance, de l'implication globale des salariés temporaires. Seule l'implication organisationnelle et l'implication dans l'emploi sont abordées dans les articles recensés, en relation avec plusieurs variables d'attitude : justice perçue, comportements de citoyenneté organisationnelle, satisfaction, insécurité perçue, et volition. La majorité des études recensées sont fondées sur une comparaison de la situation des salariés temporaires avec celle des salariés permanents.

- On peut ensuite constater qu'il n'existe pas de véritable cohérence dans les résultats obtenus concernant l'influence de la relation de travail temporaire sur l'implication au travail. Les études ayant tenté de comparer l'implication des salariés temporaires à celle de salariés permanents travaillant dans la même organisation font apparaître des résultats discordants, que l'on peut classer en trois groupes :

- Les études qui concluent à une implication plus limitée des salariés temporaires, en accord avec les analyses théoriques précédemment développées [ex : Eberhardt & Moser – 1995 ; Coyle Shapiro & Kessler – 2002 ; Biggs & Swailes – 2006]

- Les études qui concluent à l'absence de différence entre les attitudes des salariés temporaires et permanents [ex : Pearce 1993 ; Charles – Pauvert – 1996 ; De Witte & Näswall – 2003], ce qui signifierait que la relation d'emploi n'est pas une variable explicative pertinente de l'implication organisationnelle.

- Les études qui concluent à une plus forte implication des salariés temporaires [ex : Lee & Johnson – 1991 ; Gallup & al. – 1997 ; Mc Donald & Makin – 2000].

Nous verrons dans les paragraphes suivants quelles peuvent être les explications possibles de cette inconsistance dans les résultats empiriques.

### ***2.1.2. Les enquêtes d'opinion menées auprès des intérimaires***

Il n'existe pas de sondage portant spécifiquement sur l'implication au travail, mais plutôt sur le vécu, le bien-être et la satisfaction vis-à-vis de la relation d'emploi. Nous avons recensé plusieurs enquêtes menées au niveau national par l'INSEE et l'institut de sondage CSA à la demande de professionnels du travail temporaire (Manpower et le FPETT), et au niveau européen par la Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (FEACVT). Les principales caractéristiques de ces enquêtes et leurs principaux résultats sont résumés dans le tableau suivant.

**Tableau 19 : Synthèse des études d'opinion menées auprès des salariés intérimaires (1999- 2007)**

| <i>ETUDE</i>  | <i>POPULATION</i>   | <i>PRINCIPAUX RESULTATS</i>   |
|---|---|---|
| « Le travail temporaire et les français »<br>Etude Manpower –BVA (1999)         | 2022 personnes (dont 14% ayant déjà travaillé en intérim)                   | - Près de 33% des salariés en CDI au moment de l'enquête estiment avoir obtenu leur contrat grâce au travail intérimaire<br>- 84% des intérimaires ont une image positive de l'intérim (75% des personnes interrogées)  |
| « Profession intérimaire »<br>Manpower – CSA (1999)                             | 810 intérimaires ayant plus de 14 mois d'ancienneté dans l'intérim          | - 69% des intérimaires interrogés sont satisfaits de leur situation<br>- 70% des intérimaires qui se sont vu proposer un CDI suite à une mission d'intérim l'ont refusé...mais 79% d'entre eux accepteraient un CDI s'il leur était proposé au moment de l'enquête.<br>- 44 % des intérimaires interrogés estiment bénéficier de moins d'avantages sociaux que les salariés permanents<br>- 48% des intérimaires pensent que l'on peut faire carrière dans l'intérim...mais 64% pensent que l'on ne peut pas rester intérimaire toute sa vie<br>- 78% des intérimaires se disent optimistes quant à leur avenir   |
| Troisième enquête sur les conditions de travail en Europe (FEACVT – 2000)       | 21100 salariés (dont 10% de salariés temporaires)                           | - Le niveau de satisfaction des salariés temporaires est globalement plus faible que celui des permanents<br>- Les salariés temporaires ont des conditions physiques de travail et d'ergonomie des postes de travail légèrement plus difficiles que les salariés permanents.<br>- L'autonomie et le contrôle sur le travail sont plus faibles chez les salariés temporaires que chez les permanents<br>- Le niveau de stress et d'absentéisme lié à la santé des salariés non permanents est significativement plus faible que celui des permanents<br>- Les problèmes de santé (fatigue, douleurs musculaire et mal de dos) ne sont pas plus répandus chez les salariés temporaires          |
| « Les intérimaires à forte intensité d'emploi »<br>Enquête SETT – CREDOC (1998) | 612 intérimaires ayant travaillé plus de 7 mois de travail sur 12 en 1997   | - 75% des intérimaires à forte intensité d'emploi (IFIE) ont travaillé pour une seule agence durant les 12 derniers mois<br>- 84% des IFIE sont satisfaits de leur relation avec leur agence et 72% ont un vrai sentiment d'appartenance vis-à-vis de l'agence pour laquelle ils travaillent<br>- 73% des IFIE estiment que les missions confiées leur permettent d'accroître leurs compétences professionnelles<br>- 82% des IFIE considèrent l'intérim comme une forme d'emploi qui les satisfait.<br>- 70% des IFIE estiment ne pas être défavorisés par rapport aux salariés permanents lorsqu'ils sont en mission.   |
| « Regard des intérimaires sur l'intérim »<br>Enquête FPE TT – CSA (2003)        | 1101 salariés intérimaires (échantillon représentatif / méthode des quotas) | - Les intérimaires considèrent que leur situation est plus favorable que celle des salariés en CDD, mais moins favorable que celle des salariés en CDI (excepté en ce qui concerne la rémunération et la possibilité d'avoir du temps libre)<br>- 90% des intérimaires conseilleraient cette forme d'emploi à un membre de leur famille...mais 42% pensent que l'intérim est moins bien considéré que le CDI par leur entourage<br>- Un fort pourcentage d'intérimaires estime être moins bien considéré que les salariés permanents par la hiérarchie (46%) et par les collègues de travail (40%).<br>- 8% des intérimaires ayant plus d'un an d'ancienneté souhaitent demeurer intérimaires |
| “La relation au travail des salariés”<br>Enquête SETT – CSA (2004)              | 705 salariés permanents<br>299 salariés intérimaires                        | - Une majorité d'intérimaires considère que leur situation est meilleure que celle des salariés permanents en ce qui concerne la rémunération et la formation, et moins bonne en ce qui concerne la possibilité d'avoir du temps libre.<br>- 10% des intérimaires interrogés considèrent l'intérim comme un choix de vie  |

|   |   |  |
|---|---|--|
| « L'intérim vu par les intérimaires »<br>Enquête FPEIT – BVA<br>(2006)    | ("échantillon représentatif de salariés intérimaires ») | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 89% des intérimaires ont une bonne image de l'intérim</li> <li>- 82% des intérimaires considèrent qu'un passage par l'intérim aide à accéder à un emploi stable</li> <li>- 44% des intérimaires ont travaillé plus de 9 mois durant l'année précédente</li> </ul>   |
| Quatrième enquête sur les conditions de travail en Europe (FEACVT – 2007) | 29733 salariés (dont 12% de salariés temporaires)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les salariés temporaires s'estiment moins bien informés sur les risques professionnels que les salariés permanents</li> <li>- L'impact des conditions de travail sur la santé physique et psychologique est comparable chez les salariés permanents et temporaires</li> <li>- Le niveau d'absentéisme pour raison de santé est plus faible chez les salariés temporaires que chez les permanents.</li> <li>- Le niveau de satisfaction au travail est plus faible chez les salariés temporaires que chez les permanents.</li> </ul> |

La principale remarque qui peut être faite sur les études d'opinion menées auprès des intérimaires est que ceux-ci semblent avoir une vision beaucoup plus positive de leur situation d'emploi que ce que l'on pouvait prévoir : ils ont souvent une bonne image de l'intérim (de 84 à 89% d'opinions positives selon les enquêtes), et se sentent même avantagés par rapport aux salariés en CDD, voire par rapport aux salariés en CDI dans certains domaines comme la rémunération.

Certains résultats, par exemple ceux issus de l'enquête « profession intérimaire » [Manpower – 1999], sont cependant troublants : les intérimaires jugent que leur relation d'emploi est satisfaisante (70%) ...mais seraient très majoritairement prêts à en changer (79% d'entre eux accepteraient un CDI). Ils pensent que l'on peut faire carrière dans l'intérim (48%), mais que l'on ne peut pas rester intérimaire toute sa vie (64%). Il est possible que l'on soit en présence d'un biais de désirabilité sociale [Igalens & Roussel – 1998 p.111]. Les sujets interrogés cherchent à positiver leur situation pour conserver leur estime de soi, tout en restant persuadés qu'elle n'est pas idéale : ils cherchent à se présenter sous un jour favorable à leur interlocuteur, et valorisent dans leur réponse le fait d'exercer un travail salarié (ce qui est socialement valorisé), quelle que soit la relation d'emploi.

Les études commandées par la profession sont parfois critiquées : comme nous l'avons remarqué plus haut, en faisant part des remarques de D. Glaymann [2005 p 156] sur l'enquête FPETT-CSA menée en 2003 commanditée par la profession, la formulation des questions et l'interprétation des réponses est très « optimiste ». Nous pouvons en trouver un autre exemple dans l'étude « profession intérimaire » [Manpower – 1999, p 25] : 76% des intérimaires expriment un accord global avec l'affirmation « Les entreprises de travail temporaire fournissent aux intérimaires une succession de missions qui fait d'eux des salariés à part entière ». Ce qui est interprété par les auteurs de l'enquête comme le fait que « 76% des professionnels de l'intérim se considèrent comme des salariés à part entière, grâce à l'enchaînement des missions ». Cette conclusion appelle deux remarques : tout d'abord la question même présuppose une situation très favorable (en réalité, les ETT ne peuvent pas toujours assurer une continuité dans les missions), et d'autre part les salariés sont interrogés sur leur opinion, et non pas sur leur expérience vécue.

Si l'on s'intéresse à présent aux enquêtes sur les conditions de travail, dans lesquelles les salariés intérimaires sont interrogés en même temps que les salariés permanents, on remarque que ces enquêtes permettent de valider certaines hypothèses précédemment avancées sur le niveau de satisfaction au travail ou l'équité par rapport aux salariés permanents : les intérimaires ont un niveau moyen de satisfaction au travail plus faible que les permanents ; ils s'estiment moins bien informés sur les risques professionnels. Par contre, il est intéressant de noter que leur niveau de stress et d'absentéisme est plus faible que celui des permanents, ce qui semble contredire les

modèles théoriques fondés sur le caractère intrinsèquement stressant de la relation de travail temporaire.

Nous pouvons donc conclure que les études empiriques dont nous disposons à l'heure actuelle donnent des résultats parfois contradictoires avec les hypothèses des modèles théoriques.

Nous allons tenter de proposer quelques pistes d'explication, qui serviront de point de départ à notre problématique et au modèle de recherche présenté dans le chapitre suivant.

## **2.2. Les explications possibles**

Les explication aux divergences de résultats dans les études empiriques peuvent, selon nous, être recherchées au niveau méthodologique (méthodologie des enquêtes et composition des échantillons), mais également au niveau théorique (conceptualisation de l'implication et lien entre la forme d'emploi et l'implication).

### ***2.2.1. Les questions de méthodologie***

Les échantillons d'intérimaires utilisés dans ces études quantitatives sont souvent très réduits, en regard des critères de taille minimale proposés dans la littérature [ex : Hair & al. – 1998 ; Roussel & al. – 2002]. Si l'on prend en compte simplement les études qui comportent une estimation de l'implication des intérimaires, on remarque, à l'exception notable des études de Lee & Johnson [1991, 3544 répondants] et Marler & al. [2003, 890 répondants], que beaucoup d'études ont été menées sur des échantillons d'intérimaires de taille très réduite. On peut par exemple remarquer que plusieurs études comportent des échantillons de salariés temporaires inférieurs à 100 répondants (ex : Pearce – 1993 : 24 répondants ; Van dyne & Ang – 1998 : 45 répondants ; Benson – 1998 : 55 répondants).

Ce faible nombre moyen de répondants dans les échantillons oblige à rester très prudents quant à la généralisation des résultats obtenus. Dans la plupart des cas, les études quantitatives mentionnées dans notre revue de littérature reposent en effet sur des questionnaires à échelle multiple, qui font l'objet de traitements statistiques destinés à valider les structures des échelles (ex : analyse en composantes principales). Selon Igalens & Roussel [1998, p.120], il est nécessaire dans ce cas de prévoir des échantillons comportant entre 5 et 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items introduits dans une échelle de mesure. Les deux échelles les plus communes utilisées pour mesurer l'implication organisationnelle sont l'OCQ [Porter & al. 1974] qui comporte 15 items, et l'échelle de mesure tri-dimensionnelle proposée par Allen & Meyer qui comporte 22 items dans sa forme complète et 8 items pour la mesure de l'implication affective). La taille minimale d'un échantillon sur lequel sera testé une mesure d'implication organisationnelle doit donc être comprise entre 40 répondants (échelle d'implication affective de Meyer & Allen) et 75 répondants



(OCQ)<sup>87</sup>. Lorsque l'étude vise à estimer des relations entre les variables d'un modèle (ex : influence de l'insécurité perçue sur l'implication), la taille minimale de l'échantillon doit alors être supérieure à 100 répondants [Roussel & al – 2002 p 49].

Une seconde question d'ordre méthodologique se pose dans certaines études (ex : les enquêtes menées par la FEACVT sur des panels de salariés européens) : elle porte sur les conclusions tirées de la comparaison entre intérimaires et permanents sur la base de moyennes statistiques réalisées sur de grands échantillons. Par exemple, se baser sur le fait que le niveau de salaire moyen des salariés intérimaires est inférieur à celui des permanents [Hipple – 2001], pour en conclure que les salariés intérimaires sont moins bien payés que les permanents pose problème, comme nous l'avons déjà remarqué précédemment : la variable explicative du niveau de salaire n'est pas la forme de la relation d'emploi mais les caractéristiques sociodémographiques (notamment l'ancienneté et la qualification) des salariés. Les intérimaires sont en général des salariés jeunes, peu qualifiés et occupant des postes d'ouvriers. Les études sur des échantillons très larges ou des panels, qui laissent apparaître des conditions de travail et des attitudes défavorables chez les salariés temporaires, reflètent le fait que ces salariés temporaires occupent en moyenne des emplois de moins bonne qualité que les permanents (mal payés, peu qualifiés et sans possibilité de promotion). Les comparaisons devraient être effectuées à partir d'études menées sur des salariés permanents et temporaires possédant des caractéristiques socio démographiques voisines. Malgré tout, comme le remarquent Macaire & Michon [2002, p.20] , « il est bien difficile de partager entre un effet sectoriel et professionnel et un effet propre du statut d'intérimaire. Les intérimaires travaillent en France sur des emplois et dans des secteurs qui offrent des conditions de travail parmi les plus difficiles. Subissent-ils les mêmes conditions de travail que leurs collègues permanents ouvriers de l'industrie ? Ou les postes de travail les plus pénibles leur sont-ils spécifiquement réservés ? »

Les théories de la privation relative mobilisées pour expliquer pourquoi les intérimaires doivent se sentir désavantagés apparaissent finalement trop globalisantes : elles doivent être utilisées de manière contextualisée : nous avons vu plus haut que les intérimaires ne devraient se sentir défavorisés que par rapport à des référents appartenant à leur environnement immédiat.

La dernière question méthodologique méritant d'être posée concerne les outils de mesure des attitudes, et tout particulièrement de l'implication organisationnelle : les études quantitatives comparant la situation des salariés temporaires et permanents sont obligatoirement menées à

---

<sup>87</sup> Les études de Pearce (1993) ou de Benson (1998) fondées sur l'OCQ comportent donc un échantillon trop restreint pour assurer la validité de la mesure de l'implication organisationnelle.

l'aide d'échelles de mesure communes aux deux populations, mais l'examen de ces échelles de mesure montre qu'elles ne sont pas forcément adaptées au phénomène qu'elles cherchent à mesurer. La conceptualisation habituelle de l'implication qui sert de base théorique aux échelles de mesure utilisées dans les études intègre une volonté de demeurer membre de l'organisation. La définition classique l'implication organisationnelle de Porter & al. [1974] comporte trois dimensions : la volonté de faire des efforts pour contribuer au succès de l'organisation, le partage des buts et des valeurs de l'organisation et la volonté de rester membre de l'organisation. Cette définition est opérationnalisée par une échelle de mesure qui comporte des items tels que « J'accepterais n'importe quel travail pourvu que je reste dans cette organisation ». Dans le même ordre d'idée, l'échelle de mesure d'implication affective de Meyer & Allen [1990] comporte des énoncés du type « Je poursuivrais volontiers le reste de ma carrière dans cette organisation ». Ce type d'échelle de mesure a été créé en se référant à un modèle d'emploi « classique » (dans lequel le salarié travaille à durée indéterminée dans une seule entreprise). Il a été utilisé auprès de salariés intérimaires en mission dans des entreprises utilisatrices, dans lesquelles ils n'avaient en principe aucune perspective d'emploi à long terme, ce qui est problématique surtout lorsque l'implication au sein de l'ETT est mesurée simultanément par le même type d'outils [ex : Benson – 1998, Liden & al. 2003]. Nous verrons dans le chapitre suivant quels sont les moyens de réduire cette difficulté.

Etant donné que nous envisageons une recherche empirique, les trois types de difficultés devront être pris en compte : le choix de l'échantillon et des instruments de mesure des attitudes des intérimaires devront, autant que possible, tenir compte des problèmes méthodologiques mentionnés.

### ***2.2.2. Une population hétérogène ?***

La deuxième explication que nous pouvons identifier pour expliquer l'inconsistance des résultats empiriques sur l'implication des intérimaires est très souvent mentionné dans les études portant sur les salariés contingents : il s'agit de l'hétérogénéité des populations de salariés temporaires. Plusieurs auteurs insistent sur le fait que les salariés temporaires ne forment pas une population suffisamment homogène pour lui attribuer des attitudes spécifiques.

Les travaux de Gallagher & Mc Lean Parks [1998 ; 2001], ou de Connelly & al. [2004] montrent qu'il faut impérativement distinguer entre les différents types de travailleurs contingents, car les caractéristiques de leur relation d'emploi sont spécifiques. Si l'on s'en tient aux salariés occupant des emplois temporaires, les salariés en CDD, les intérimaires et les contractants (ex : consultants ou sous-traitants sur site) n'ont pas exactement la même relation d'emploi. Par exemple, on peut remarquer que les salariés en CDD ont un employeur unique : si l'on exclut le caractère limité

dans la durée de leur contrat, ils travaillent dans des conditions très proches de celles des permanents, et peuvent donc développer des attitudes relativement proches, surtout lorsqu'ils ont un espoir de voir le CDD se transformer en contrat à durée indéterminée (comme c'est souvent le cas lorsque les entreprises utilisent les contrats courts comme mécanisme de pré-embauche). En matière d'implication par exemple, l'espoir de voir le CDD se transformer en emploi à temps plein peut être un levier d'implication et de motivation important. A l'inverse, les intérimaires et les contractants travaillent pour une entreprise dont ils ne sont pas salariés : leur implication organisationnelle chez le client est donc plus difficile à appréhender [Gallagher & mac Lean Parks – 1998 p 185].

Nous avons tenu compte de cette difficulté dès le départ, en nous focalisant uniquement sur l'intérim. Pourtant, les résultats des études traitant spécifiquement des salariés intérimaires, qui ne sont pas encore très nombreux, semblent indiquer que ceux-ci ne développent pas des attitudes homogènes face à leur situation d'emploi. Cette absence d'homogénéité dénote sans doute des différences dans la perception des effets de l'emploi temporaire. Il semblerait, d'après certaines études [ex : Krausz & al. - 1995 ; Ellingson & al. – 1998], que le critère de la volition, autrement dit le fait que les intérimaires aient choisi volontairement et délibérément cette forme d'emploi, joue un rôle important dans leur satisfaction au travail. Dans le domaine de l'implication, l'étude de Van Breughel & al. [2005] semble aller dans le même sens.

Une autre source d'hétérogénéité pourrait provenir de l'organisation même de la relation de travail intérimaire. Il faut rappeler que le contenu et les modalités d'exécution du contrat de travail temporaire varient significativement selon les pays (*cf supra*). Nous avons pu remarquer qu'en France, les intérimaires ne sont pas salariés de l'agence entre les missions, alors qu'en Suède ou en Allemagne, ils sont salariés de l'ETT. Ceci peut influencer sur le sentiment d'appartenance à l'ETT, qui constitue l'un des mécanismes caractérisant l'implication organisationnelle. De plus, l'encadrement juridique de l'intérim en France ne permet pas de mettre en place une relation durable entre l'intérimaire et l'entreprise utilisatrice : la durée limitée des missions (18 mois maximum), l'impossibilité pour un intérimaire d'occuper un poste de travail « permanent » et l'obligation faite à l'employeur de respecter un délai de carence entre deux contrats sur le même poste de travail, sont autant d'obstacle à une « fidélisation » de l'intérimaire par l'entreprise utilisatrice. Si l'on considère le cas des Etats-Unis, on s'aperçoit à l'inverse que rien ne s'oppose à une présence durable d'intérimaires dans une même structure. Ces différences d'ordre juridique entre pays pourraient avoir un impact sur l'implication organisationnelle des intérimaires, si l'on considère que cette implication se développe progressivement, sur la base d'une relation stabilisée et d'échanges répétés entre salarié et employeur, selon les modèles fondés sur la théorie de

l'échange social [Neveu – 2002 p.29]. Cette hétérogénéité de l'encadrement juridique ne constituera pas un obstacle pour notre recherche, qui porte sur des salariés employés en France : elle devra simplement être prise en compte au moment de la discussion de nos résultats, sachant que la grande majorité des études auxquelles nous nous référons sont d'origine anglo-saxonne. Finalement, nous devons considérer que, face à l'hétérogénéité de la population des salariés intérimaires, une typologie s'avèrera nécessaire, ainsi que nous l'avions pressenti en conclusion de la section précédente. Cette typologie sera proposée dans le chapitre suivant.

### ***2.2.3. Une vision partielle de l'implication ?***

La troisième piste que nous pouvons explorer afin de mieux comprendre le manque de consistance des résultats empiriques obtenus auprès des salariés intérimaires est d'ordre théorique : il s'agit de s'interroger sur l'application de la notion d'implication au cas des salariés temporaires.

A priori, cette question apparaît peu pertinente : étant donné que l'implication est une attitude personnelle développée dans la sphère professionnelle, il n'y a pas lieu de prendre en compte la forme de la relation d'emploi. Les recherches empiriques sur l'implication ont d'ailleurs été menées auprès d'échantillons de salariés aux caractéristiques très diverses (en termes de nationalité, qualification, profession, âge...) <sup>88</sup>.

Pourtant, lorsque l'on étudie de plus près les définitions et les outils de mesure de l'implication utilisés dans les études, on peut constater que le « modèle » de salarié référent est un individu engagé dans une relation de travail « classique », c'est-à-dire à durée indéterminée : son implication organisationnelle est mesurée notamment par sa volonté de rester fidèle à son organisation, et d'y mener une « carrière » classique.

L'influence de la relation d'emploi n'apparaît pas lorsque l'on s'intéresse à des cibles d'implication comme la profession ou les valeurs du travail. Par contre, si l'on se penche sur des cibles telles que le poste occupé (job) ou l'organisation, certaines difficultés peuvent apparaître :

- Lorsque l'on aborde l'implication organisationnelle, de quelle organisation parlons-nous ? s'agit-il de l'ETT, de l'entreprise cliente, ou alors des deux organisations ?
- A quoi correspond la notion d'implication dans l'emploi pour un intérimaire ? s'agit-il du poste occupé ou alors de l'emploi d'intérimaire ?
- Le métier de l'intérimaire doit-il être envisagé sous l'angle professionnel classique (le salarié occupe une profession et exerce son activité en intérim), ou alors le fait d'être intérimaire peut-il constituer un métier à part entière ?

---

<sup>88</sup> Dans le cas de la France, ont par exemple été étudiées des populations de cadres [Neveu – 1996], d'employés du secteur tertiaire [Charles- Pauvert – 1996], de commerciaux [Commeiras & Fournier – 2002], d'employés du secteur de la santé [Manville – 2005], de salariés de tous niveaux « rescapés » d'un plan social [Fabre – 1997].

Selon nous, ces questions doivent être envisagées en détail avant de mettre en place des protocoles de recherche empiriques.

Un autre point est à souligner : les études que nous avons mentionnées portent quasi-exclusivement sur l'implication organisationnelle (et dans certains cas sur l'implication dans l'emploi occupé). Or, nous avons pu remarquer dans le chapitre précédent que l'implication organisationnelle n'est pas le seul indicateur pertinent : une approche en terme d'implication globale peut permettre de mieux appréhender l'ensemble des domaines d'implication des salariés. Le particularisme de la relation intérimaire mérite, selon nous, que l'on y applique un design de recherche permettant de capturer un maximum d'informations : le concept d'implication globale paraît ici tout à fait adapté. A notre connaissance, aucune recherche n'a été encore menée sur ce sujet précis.

Les enjeux sont importants pour les employeurs des intérimaires (les entreprises de travail temporaire, mais aussi les entreprises clientes) : mieux comprendre le processus d'implication des intérimaires peut permettre d'adapter les politiques de GRH en conséquence, à la fois du côté des entreprises de travail temporaire, et du côté des entreprises clientes, pour lesquelles l'intérimaire reste trop souvent une simple « roue de secours » (alors même que leur nombre est parfois très élevé sur longue période, surtout dans les entreprises industrielles).

#### ***2.2.4. Le lien entre travail temporaire et implication doit-il être précisé ?***

Il apparaît au vu des développements précédents que plusieurs auteurs affirment qu'il n'est pas pertinent de mettre en relation directe une forme particulière de relation d'emploi (le travail intérimaire), avec les attitudes des salariés qui y sont soumis. Feldman [1990] remarque que beaucoup de modèles de causalité relient directement les variables démographique et le statut d'emploi aux attitudes : il affirme que la situation est « certainement plus complexe ». Le travail temporaire n'engendre sans doute pas « naturellement » et directement une faible implication chez les intérimaires.

Comme le font remarquer Beard & Edwards [1995, p.112], « si l'on veut comprendre les effets de l'emploi précaire sur les employés, il nous faut prendre en compte l'expérience psychologique associée à ces emplois précaires ». Autrement dit, nous devons nous intéresser au lien entre la précarité « objective » liée au travail temporaire et la précarité « subjective », ressentie par les salariés. Plusieurs auteurs [Pearce – 1998 ; Büssing – 1999 ; De Witte & Naswäll – 2003] considèrent en effet que les contrats temporaires portent en eux une « insécurité objective », liée au caractère par définition limité de la durée d'emploi : les contrats d'intérim créent donc une

forme de précarité indiscutable, qui réside dans le fait que les salariés ne bénéficient d'aucune assurance de relation d'emploi à long terme (leurs missions sont par essence temporaire, et l'ETT n'a pas la possibilité de garantir contractuellement un enchaînement de mission pouvant s'assimiler à un emploi à durée indéterminée).

Nous avons cependant remarqué que certains salariés choisissaient volontairement ce type de contrats, ce qui pourrait signifier qu'ils ne considèrent pas cette précarité objective comme problématique, et que d'autres variables interviennent dans leur évaluation.

En pratique, si nous voulons mieux comprendre le lien entre forme d'emploi et attitudes au travail, nous devons donc adopter une démarche consistant à isoler et sélectionner un certain nombre de variables qui vont jouer un rôle médiateur et/ou modérateur entre les caractéristiques propres du contrat de travail du salarié et son implication au travail.

### ***Synthèse de la section 2 :***

Nous avons pu nous rendre compte lors des paragraphes précédent qu'il existait une certaine distorsion entre les présupposés théoriques pessimistes relatifs à l'implication des salariés intérimaires et les résultats des études empiriques consacrées à l'examen des attitudes au travail des salariés temporaires. Autrement dit, les salariés intérimaires ne se sentent pas nécessairement défavorisés par rapport aux permanents

Notre examen critique des travaux menés sur l'implication des salariés intérimaires nous amène donc finalement à formuler l'interrogation suivante, qui constitue notre problématique générale : comment les salariés intérimaires peuvent-ils développer une implication au travail dans des conditions d'emploi supposées peu propices ? quels sont les processus et les conditions de l'implication de ces salariés ?

Cette problématique générale peut se décliner en trois questions de recherche :

- Quelle est la nature de l'implication au travail des intérimaires ? Peut-elle être mesurée avec les outils existants ?
- Quels sont les variables intermédiaires permettant d'évaluer l'impact de la relation de travail temporaire sur l'implication ? Autrement dit, quels sont les liens entre la précarité « objective » du contrat de travail temporaire, la précarité « subjective » ressentie par les salariés, et leur implication au travail ?.
- Quelle typologie bâtir pour rendre compte de l'hétérogénéité des attitudes de la population des salariés intérimaires ?

### ***Conclusion du chapitre :***

L'exploration des différentes formes de travail atypique réalisée dans la première partie du chapitre nous a permis de montrer l'importance qu'il y avait à préciser et limiter notre champ d'investigation. Les formes particulières d'emploi sont en effet nombreuses, et correspondent à des situations d'emploi trop spécifiques pour être regroupées sous une appellation unique d'emplois atypiques, ou d'emplois précaires. La notion de « travail contingent », de plus en plus présente dans les travaux anglo-saxon permet un ciblage plus précis des emplois temporaires. Il nous semble cependant que cette catégorisation elle-même est trop large, et qu'il est préférable de se limiter au cas précis des salariés intérimaires.

L'examen des études publiées sur les attitudes des salariés en relation d'emploi temporaire nous a permis de constater la prédominance d'une approche « comparative », cherchant à mettre en lumière les différences d'attitudes entre salariés permanents et temporaires, et les impacts potentiellement négatifs des situations d'emplois atypiques sur les attitudes de ces derniers.

L'étude de la littérature disponible ne permet pas selon nous de valider sans réserve l'hypothèse selon laquelle les salariés en contrats temporaires seraient défavorisés par rapport aux permanents, et développeraient en retour une implication plus faible.

Trois questions fondamentales émergent, qui concernent la classification des intérimaires, la nature de leur implication et le lien entre leur forme d'emploi et leur implication au travail.

La réponse à la première question passe selon nous par l'élaboration d'une typologie, permettant de mettre notamment en évidence les motivations des intérimaires à accepter cette forme d'emploi. Le degré de liberté et d'autonomie dans le choix des conditions d'emploi est en effet supposé avoir un impact significatif sur l'implication [O'Reilly & Caldwell- 1981].

La deuxième question de recherche doit nous amener à nous interroger sur la pertinence des modèles d'implication et des outils de mesure de l'implication usuellement mentionnés dans les recherches empiriques et, le cas échéant, à adapter le cadre théorique de l'implication à notre population d'étude.

La troisième question qui concerne l'impact de la relation d'emploi sur l'implication peut selon nous être explorée en recourant à un modèle de recherche empiriquement testable, mettant en évidence les impacts psychologiques du travail temporaire sur les variables d'implication. Le modèle de Beard & Edward [1995] présenté dans la deuxième partie du chapitre pourra nous servir de point de départ pour la construction d'un modèle et la formulation des hypothèses de recherche.

Le prochain chapitre de notre étude sera consacré à l'approfondissement de ces trois questions.