

# Le lien précarité – implication élaboration du modèle et des hypothèses de recherche

## **PLAN DU CHAPITRE**

<b>INTRODUCTION : LE POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>173</b>
<b>SECTION 1. ETUDE EXPLORATOIRE QUALITATIVE .....</b>	<b>179</b>
1. OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	179
1.1 Objectifs de l'étude : .....	179
1.2 Méthodologie.....	181
2 ANALYSE DE CONTENU.....	184
3.1. Méthodologie de l'analyse de contenu .....	184
3.2 Test de fiabilité de l'analyse de contenu .....	184
3.3 Utilisation des résultats : .....	185
<b>SECTION 2 : L'IMPLICATION AU TRAVAIL DES INTERIMAIRES : PROPOSITION D'UN CADRE MULTIDIMENSIONNEL.....</b>	<b>186</b>
1 L'IMPLICATION DES SALARIES INTERIMAIRES EST-ELLE SPECIFIQUE ?.....	186
1.1. L'implication organisationnelle.....	187
1.2 L'implication dans l'emploi .....	197
1.3. L'implication dans la profession ou le secteur d'activité (implication professionnelle).....	198
1.4. L'implication dans la valeur-travail.....	203
3. UN MODELE D'IMPLICATION AU TRAVAIL POUR LES INTERIMAIRES .....	204
3.1. Les objets d'implication retenus .....	205
3.2. Les hypothèses de recherche concernant les objets d'implication.....	205
SYNTHESE DE LA SECTION 2 .....	211
<b>SECTION 3. LE LIEN TRAVAIL TEMPORAIRE/IMPLICATION : PROPOSITION D'UN MODELE DE RECHERCHE.....</b>	<b>212</b>
1. LA RELATION ENTRE INTERIM ET IMPLICATION : UNE MEDIATISATION NECESSAIRE .....	212
1.1 Le rôle médiateur fondamental de la précarité perçue .....	212
1.2. Les liens entre précarité objective, précarité subjective et implication : les enseignements des études empiriques.....	214
2. ORGANISATION DES VARIABLES DU MODELE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE .....	217
2.1. Construction du modèle de recherche.....	217
2.2. Les hypothèses de recherche .....	235
SYNTHESE DE LA SECTION 3 : .....	239
<b>SECTION 4 : LA PRISE EN COMPTE DE L'HETEROGENEITE DE LA POPULATION ETUDIEE : UNE PROPOSITION DE TYPOLOGIE.....</b>	<b>241</b>
1. LES TYPOLOGIES DISPONIBLES.....	241
1.1 Les typologies inductives.....	242
2. PROPOSITION DE TYPOLOGIE.....	244
1.1. Le choix des critères .....	244
1.2. Les différents types d'intérimaires.....	245
3. PROFILS D'INTERIMAIRES ET IMPLICATION : HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	251
3.1. Profils intérimaires et niveau d'implication.....	251
3.2. Hypothèses de recherche.....	252
SYNTHESE DE LA SECTION 4 .....	255
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE : SYNTHÈSE DES HYPOTHESES DE RECHERCHE.....</b>	<b>256</b>

## Introduction : le positionnement de la recherche

L'objectif de ce chapitre est théorique et méthodologique : il s'agit de fournir un cadre général et proposer un certain nombre d'hypothèses, qui seront testées ultérieurement grâce à une étude quantitative visant à répondre aux trois questions de recherche issues de notre revue de littérature.

Rappelons que les études disponibles sur l'implication des salariés en situation d'emploi atypique sont contradictoires. Trois raisons peuvent être invoquées pour expliquer cette absence d'homogénéité, chacune d'entre elle pouvant déboucher sur une question de recherche :

- Les recherches menées comparent souvent l'implication organisationnelle des salariés intérimaires à celle des salariés permanents exerçant le même type d'emploi : une telle comparaison n'est réellement éclairante que si les concepts et outils de mesure utilisés sont adaptés aux deux populations. Peu de travaux ont été consacrés à ce problème : les spécificités de la relation d'emploi intérimaire semblent cependant assez significatives pour se poser la question de l'adéquation des théories existantes. D'où la question de recherche suivante :
  - o Quelles sont les spécificités de l'implication au travail dans le cadre de la relation de travail intérimaire ?
- Les recherches menées mettent souvent directement en rapport statut d'emploi et attitude d'implication : or, le lien n'est sans doute pas direct, et il faut s'interroger sur les mécanismes et les variables permettant d'évaluer l'impact de la relation de travail sur l'implication, ce qui nous amène à nous poser la question de recherche suivante :
  - o Quels sont les variables permettant de modéliser l'impact d'une forme particulière d'emploi (l'intérim) sur les attitudes des salariés qui y sont soumis ?
- Les recherches recensées portent sur des populations dont les caractéristiques ne sont pas homogènes : les salariés intérimaires ont des motivations et des caractéristiques variées, qui peuvent avoir un impact sur leur implication. Ceci rend nécessaire l'élaboration d'une typologie, d'où la question suivante :
  - o Quels sont les critères pertinents pour bâtir une typologie des salariés intérimaires ?

Avant d'aborder ces trois questions, qui constituent le développement de notre problématique, il convient de préciser le cadre épistémologique et la démarche générale de recherche que nous souhaitons adopter.

En ce qui concerne l'orientation épistémologique de notre recherche, nous nous situons dans le cadre proposé dans les travaux de K. Lewin [1951], cités également par Fabre [1997, p177], en considérant que les attitudes et comportements individuels ne dépendent pas directement de l'environnement objectif dans lequel évolue l'individu, mais de « l'environnement psychologique » qu'il construit à partir de ses perceptions. Il s'agit d'une approche générale que l'on peut qualifier d'interprétative [Girod-Séville & Perret – 1999, p15]. Le paradigme interprétatif se situe schématiquement entre le paradigme positiviste classique, qui met l'accent sur l'explication d'une réalité considérée comme objective, et le paradigme constructiviste, qui privilégie à l'inverse les mécanismes de construction de la réalité par l'acteur.

Le paradigme interprétatif accorde une place centrale à la compréhension ou à la « traduction » par le sujet des informations issues de l'environnement. Girod-Séville & Perret [1999, p.23] notent que « pour l'interprétativisme, le processus de création de connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit plus d'expliquer cette réalité mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs. On développe ainsi une démarche qui doit prendre en compte les intentions, les motivations, les attentes, les raisons, les croyances des acteurs... ».

Nous considérons donc, dans ce cadre, que la forme « objective » de la relation d'emploi intérimaire ne peut expliquer à elle seule et de manière directe les attitudes des salariés : ces attitudes doivent dépendre de la manière dont les salariés perçoivent, « traduisent », et vivent leur situation d'intérimaires.

Notre modèle général de recherche sera donc organisé de telle sorte qu'il permette d'étudier l'impact psychologique de la relation d'emploi intérimaire sur l'attitude d'implication des salariés.

Sur le plan théorique, il existe plusieurs approches visant à expliciter la formation des attitudes, qui mettent par exemple l'accent sur les dispositions personnelles [ex : Meili – 1961], ou la situation [Salancik & Pfeffer – 1978]. Ces modèles, qui cherchent à expliciter la manière dont les sujets « traduisent » ou « construisent » la réalité<sup>89</sup>, sont notamment mobilisés par Neveu [1993] et Fabre [1997] pour théoriser le processus d'implication et isoler les variables explicatives utilisées par la suite dans leurs modèles de recherche respectifs.

On peut schématiquement distinguer trois approches de la formation des attitudes, applicables à l'implication (pour une présentation détaillée des modèles, voir par exemple Neveu – 1993, et Fabre – 1997)

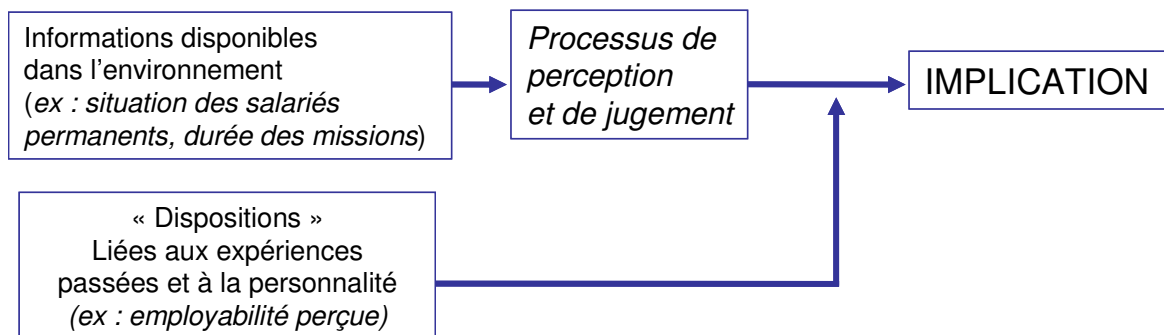
---

<sup>89</sup> Salancik & Pfeffer [1978, p 227] parlent de « construction sociale et personnelle de la réalité », en se référant explicitement à l'ouvrage fondateur de Berger & Luckman [1967]

- La première approche, appelée behavioriste, représente les attitudes comme des dispositions personnelles engendrées par les expériences, le vécu de l'individu. [ex : Allport – 1943].
- La deuxième approche, dite situationnelle, met l'accent sur l'évaluation de la situation : l'attitude est le fruit d'un jugement individuel subjectif, dans lequel le sujet confronte les informations perçues dans sa situation avec celles acquises dans ses expériences passées. [ex : Salancik & Pfeffer – 1978, O'Reilly & Caldwell – 1985, voir également Zalesny & Ford – 1990 pour une version aménagée du modèle original].
- L'approche intégrative opère une forme de synthèse entre les deux approches précédentes, en intégrant à la fois les données situationnelles et personnelles dans la formation de l'attitude [Calder & Schurr – 1981].

J.P. Neveu [1993, p43] remarque qu'il est difficile de trancher à propos de la supériorité de l'approche behavioriste ou situationnelle. Il semble pertinent à ce stade de considérer que ces deux approches sont complémentaires pour l'étude de la formation de l'attitude d'implication, qui constitue notre objet de recherche. On peut donc envisager, dans une logique intégrative que le processus d'implication puisse être influencé par des variables personnelles et situationnelles. Dans cette perspective, l'organisation de la relation d'emploi intérimaire (variable situationnelle) n'est qu'une variable parmi d'autres : le salarié intérimaire utilisera les informations dont il dispose, ainsi que son expérience passée pour entreprendre un processus d'évaluation et de jugement qui débouchera sur la « construction » de son implication, selon le schéma simplifié suivant :

**Figure 1 : Processus d'implication des salariés intérimaires**



En ce qui concerne le positionnement de notre recherche dans le domaine général de la gestion des ressources humaines, la présente étude consiste schématiquement à appliquer des concepts éprouvés à une population de salariés dont la relation d'emploi est particulière. L'objectif

recherché, qui consiste à élargir et préciser les résultats de recherches précédentes s’inscrit dans la typologie des objectifs des recherches en GRH proposée par Igalens & Roussel [1998], résumées dans le tableau suivant :

**Tableau 1: Les différentes catégories d’objectifs d’une recherche en GRH (d’après Igalens & Roussel – 1998, p 23)**

<i>Objectif</i>	<i>Exemple</i>
Résoudre un problème pratique	Résoudre un problème pratique de GRH soumis au chercheur par un responsable d’entreprise
Tester une théorie	Utiliser des acquis théoriques provenant de disciplines théoriques partageant des problématiques avec la GRH, comme l’économie du travail, la psychologie des organisations ou le droit du travail
Élargir des résultats de recherches antérieures	Duplication d’une recherche dans un environnement différent, ou avec modification des variables d’origine
Effectuer une synthèse	La synthèse peut prendre la forme d’une revue de littérature, d’un état de l’art (travail nécessaire mais non suffisant dans le cadre d’une thèse) ou d’une d’une méta-analyse
Créer un instrument	Elaborer et tester un instrument de mesure utile aux gestionnaires

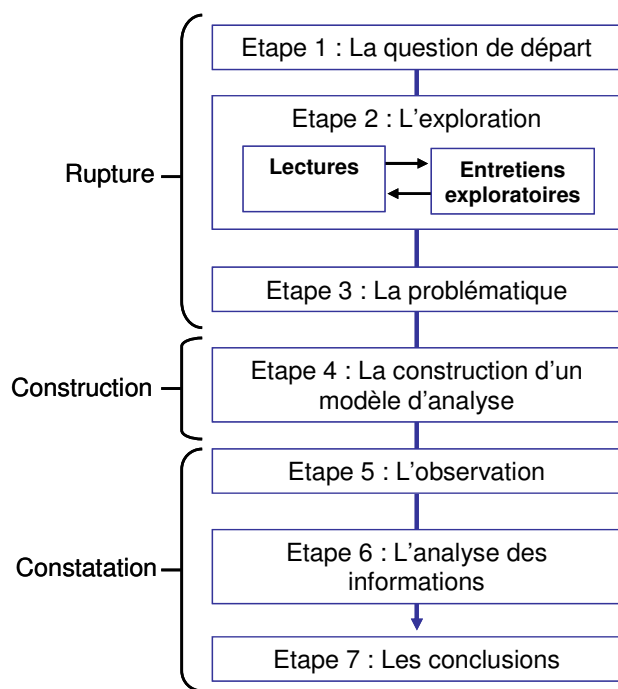
Notre recherche revêt donc un caractère exploratoire, car il nous faut étudier la transposition d’un concept à une population différente de celles à partir de laquelle il a été élaboré, dans un cadre national spécifique (nous avons vu précédemment que la majorité des recherches concernant l’implication des salariés atypiques ont été menées dans les pays anglo-saxons).

Le domaine de recherche concernant l’implication peut sans conteste être considéré comme mature : un très grand nombre d’études ont été réalisées, en utilisant des outils de mesure aujourd’hui éprouvés. Par contre, nous avons pu voir que l’examen de l’implication des salariés en situation d’emploi atypique est un domaine en développement, dans lequel les résultats des recherches sont parfois contradictoires, et où des pistes restent à explorer. Le nombre des travaux recensés dans le domaine de l’emploi flexible nous permet cependant de nous situer dans un champ déjà exploré : plusieurs hypothèses ont déjà été proposées et certaines d’entre elles ont été testées, dans des recherches françaises et anglo-saxonnes. Notre recherche n’est donc pas purement exploratoire, et nous pourrions nous appuyer, en partie seulement, sur des hypothèses, des modèles et des outils déjà existants, et utiliser une démarche hypothético-déductive.

Notre démarche générale de recherche s’inscrit dans le schéma général de la démarche scientifique en sciences sociales (*figure 2*), proposé par Quivy & van Campenhout [1988], dont l’utilisation dans le champ de la GRH est recommandée par Igalens & Roussel [1988], qui rappellent que « la gestion des ressources humaines est un champ des sciences de gestion, qui

elles-mêmes appartiennent aux sciences sociales. Par conséquent, le cadre général de la recherche en GRH s'intègre à la démarche scientifique propre aux sciences sociales ».

**Figure 2 : La démarche scientifique dans les sciences sociales**



*Quivy & van Campenhoudt [1988 – p 15]*

Le terme de « rupture » employé par Quivy et van Campenhoudt pour qualifier les premières étapes de la démarche renvoie à l'idée selon laquelle le chercheur doit rompre avec ses préjugés et ses idées fixées a priori : cette phase doit conduire à un questionnement de recherche précis, qui constitue la problématique.

L'organisation de notre travail respecte globalement la démarche proposée ci-dessus, à la différence près que le rôle dévolu aux entretiens exploratoires est un peu plus large que celui mentionné dans le schéma : nous utilisons en effet une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs de manière classique, pour compléter la revue de littérature effectuée à l'étape 2 (chapitre précédent), mais également pour nous aider à construire notre modèle de recherche, et notamment nous orienter dans le choix des variables à intégrer à ce modèle. Cette double utilisation des entretiens exploratoires nous amène donc à présenter de manière détaillée notre étude exploratoire qualitative au début de ce chapitre 3, consacrée à l'élaboration des modèles de recherche.

Nous nous situons donc à présent au niveau de l'étape 4, c'est-à-dire, selon l'expression employée par Igalens & Roussel [1998, p 16], une phase dans laquelle le chercheur « construit une

représentation théorique de son domaine d'investigation », destinée à lui permettre de répondre aux questions de recherche posées.

Le chapitre sera organisé en quatre étapes :

Après une présentation de l'étude qualitative préalable, nous proposerons dans un second temps un modèle représentant les différents objets de l'implication au travail des salariés intérimaires, en formulant des hypothèses sur les liens unissant ces objets.

Dans un troisième temps, nous proposerons un modèle multi-variables permettant d'étudier empiriquement les impacts de la relation d'emploi intérimaire sur l'implication des salariés, puis nous formulerons plusieurs hypothèses sur les variables explicatives de l'implication des intérimaires.

Enfin, nous proposerons une typologie des salariés intérimaires, apte à rendre compte de l'hétérogénéité de la population étudiée. Nous formulerons également des hypothèses sur les niveaux d'implication des différents types d'intérimaires, qui seront testées dans la partie empirique de notre recherche.

## **Section 1. Etude exploratoire qualitative**

Une étude exploratoire s'impose à ce stade de notre recherche pour plusieurs raisons :

- Le sujet que nous étudions n'a pas fait l'objet de développements importants : malgré un nombre croissant d'études consacrées aux attitudes au travail des salariés en situation d'emploi atypique, le cas précis de l'implication au travail des travailleurs temporaires n'a pas été envisagé de manière exhaustive.
- Une étude exploratoire permet une vision complète du problème, lorsque l'on s'intéresse à des objets complexes [Evrard & al – 2000, p.23] : l'étude de l'implication des intérimaires correspond typiquement à cette situation
- La revue de littérature nous a permis de constater que les travaux empiriques sont principalement d'origine anglo-saxonne : il n'existe pratiquement aucune étude menée en France sur le cas précis des intérimaires. Les études disponibles dans le domaine de la GRH en France portent sur l'implication des salariés atypiques [Charles Pauvert – 1996] ou des salariés en contrats à durée déterminée [Manville – 2005]. Or, nous avons remarqué que l'encadrement juridique et l'organisation du travail temporaire varie selon les pays : les intérimaires peuvent parfois être des salariés à part entière de leur agence, et peuvent réaliser des missions répétées de longue durée auprès des mêmes clients (ce qui est interdit en France). Leurs réactions face à la relation d'intérim pourraient donc être affectées par ces différences.
- Les résultats de la revue de littérature ne sont pas homogènes : nous avons pu voir que cette revue n'est pas conclusive, et fait apparaître des résultats contradictoires au sujet de l'implication des intérimaires.

### ***1. Objectifs et méthodologie de l'étude***

#### **1.1 Objectifs de l'étude :**

Cette étude exploratoire qualitative est envisagée comme un préalable indispensable à l'étude quantitative : elle doit nous permettre de clarifier certaines questions (par exemple : que signifie être impliqué dans une entreprise cliente ?) et doit nous aider à sélectionner les variables pertinentes à intégrer dans le modèle empirique, ainsi qu'à formuler certaines hypothèses de recherche. Blanchet & Gotman [2006, p.43] remarquent en effet que « l'entretien exploratoire est particulièrement indiqué en début de recherche, lorsque les hypothèses de départ ne sont encore qu'incomplètement formulées. En cela, il s'oppose radicalement au questionnaire ».



Cette démarche s'inscrit tout à fait dans le cadre de recherche sur l'implication multiple développé par Reichers [1985], puis Becker [1992], qui recommandent de mener des études qualitatives sous forme d'entretien afin de repérer certaines cibles particulièrement pertinentes de l'implication des salariés dans leurs organisations. Il s'agit en quelque sorte de rendre la mesure de l'implication organisationnelle plus réaliste. On peut noter que cette démarche a par exemple été suivie plus récemment par Vandenberg & al. [2001] qui ont effectué une recherche auprès d'un échantillon de fonctionnaires de l'Union Européenne en intégrant l'union comme objet d'implication, ou par Stinghamer & al. [2002] qui ont mené une enquête auprès d'un échantillon d'infirmières en intégrant dans les variables mesurées l'implication envers le patient. Il s'agira surtout pour nous de découvrir si certains constituants des organisations d'accueil des intérimaires apparaissent comme des cibles récurrentes dans les discours, et méritent donc d'être inclus dans notre modèle.

Cette étude nous permet également d'atteindre un objectif secondaire : étant donné que les entretiens semi-directifs permettent de recueillir des informations variées, nous avons utilisé les données issues de ces conversations pour compléter notre revue de littérature, et plus précisément pour enrichir et valider certaines informations obtenues par d'autres chercheurs francophones qui se sont intéressés aux motifs de recours à l'intérim [ex : Jourdain – 2002, Glayman – 2005]. Nous avons donc choisi d'intégrer certains extraits des témoignages recueillis auprès des intérimaires et des responsables d'agence dans le chapitre précédent (dans la partie consacrée à la « typologie des pratiques »), lorsque ceux-ci permettaient d'illustrer précisément certains points.

Les objectifs précis de l'étude dérivent directement de notre questionnement de recherche.

Le premier type d'informations que nous souhaitons obtenir a trait aux divers objets d'implication au travail des intérimaires. Plusieurs questions se posent à ce sujet :

- Quels sont les objets de l'implication organisationnelle des intérimaires (l'agence ?, le client ? les deux entités ?)
- A quoi correspond l'implication dans le métier pour un intérimaire (la notion de métier est-elle concevable pour décrire l'intérim ?)
- Quel est le rapport au travail (l'implication dans le travail est-elle aisément repérable ?)

Le second type d'informations que nous souhaitons obtenir concernait les sentiments des intérimaires vis-à-vis de l'intérim, de leur agence, puis vis-à-vis de leurs responsables en mission et de leurs collègues de travail permanents. Plusieurs questions émergent alors :

- L'intérim est-il vécu comme une contrainte ? quels sont les avantages et les inconvénients liés à la situation d'intérimaire ?

- Quel rôle les intérimaires reconnaissent-ils à leur agence ? Quels types de liens tissent-ils avec leur agence ?
- Pour qui ont-ils le sentiment de travailler ?
- Quelles sont leurs relations avec les salariés permanents ?

Enfin, nous souhaitons obtenir des informations sur les pratiques de GRH des agences, et notamment sur les moyens de fidélisation et le soutien organisationnel qu'elles peuvent apporter aux intérimaires.

## **1.2. Méthodologie**

### **1.2.1. La méthode de recueil de l'information**

La méthode d'enquête choisie consiste à mener des entretiens semi-directifs centrés (ESDC : Merton & al. 1990), suivis d'une analyse de contenu thématique. Ce mode de recueil de l'information permet de combiner certains principes de non directivité avec une trame précise amenant le répondant à traiter certaines questions : Romelaer [2005, p104] remarque que « l'ESDC réalise un compromis souvent optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche ». L'entretien structuré est particulièrement recommandé lorsque l'on dispose déjà d'informations assez précises sur le domaine d'étude [Blanchet & Gotman – 2006, p. 62]. En pratique, ces entretiens doivent être menés comme une suite d'étapes, durant laquelle un thème est exploré sous forme de questions ouvertes et de relances, puis reformulé et résumé par le chercheur [Romelaer – 2005].

La méthode des ESDC est également intéressante, car elle permet d'accéder à des informations inédites, non recherchées a priori [Blanchet & Gotman – 2006 p.43] : ceci est particulièrement pertinent dans notre contexte, où le nombre d'étude menées est encore restreint.

La méthode des entretiens exploratoires est enfin recommandée (voir par exemple Roussel – 2005, p.251 ) pour générer des items servant de base à la construction d'une échelle de mesure d'attitude, dans le cadre méthodologique proposé par Churchill [1979]. Etant donné que nous envisageons dans la suite de notre travail une étude quantitative fondée sur l'utilisation d'échelle de mesure des attitudes, les entretiens exploratoires constituent donc un appoint.

### **1.2.2. Echantillon retenu**

Notre étude a un caractère exploratoire : il s'agissait donc de réunir un échantillon permettant de générer un maximum d'information. Nous avons donc tenté de réunir un échantillon varié, intégrant à la fois des responsables d'agence et des intérimaires. Le choix des responsables

d'agence se justifie, bien qu'il ne s'agisse pas de notre sujet d'étude pour deux raisons : d'une part, leur connaissance du secteur et des procédures est souvent plus étendue que celle des intérimaires, et d'autre part leur point de vue est différent : ils sont susceptibles de porter un regard de professionnels sur les pratiques de GRH, et peuvent détenir des informations précieuses sur les outils de mobilisation de la main d'œuvre et sur les différents profils de salariés qu'ils sont susceptibles de faire travailler.

Sachant que l'ESDR est un moyen de recherche « lourd et coûteux » [Romelaer – 2005, p 104], nous avons limité le nombre de sujets en utilisant principalement des critères de variété et de saturation :

- En ce qui concerne les responsables d'agence, nous avons tenté de diversifier les ETT (en choisissant des agences appartenant aux grandes enseignes, et des agences indépendantes ou membre de réseaux peu développés). Nous avons ensuite diversifié les secteurs d'activité, en contactant des responsables d'agences généralistes, et d'agence spécialisées dans les grands domaines de l'intérim (BTP, industrie, tertiaire et hautes compétences). Etant donné la relative précision des informations demandées et le nombre restreint de thèmes abordés avec les responsables d'agences, nous avons utilisé un critère de saturation sémantique pour déterminer le nombre d'entretiens idéal. 16 entretiens en tout ont été réalisés, et nous sommes parvenus à une saturation sémantique à partir du 14<sup>ème</sup> entretien : les deux derniers entretiens n'ont pas apporté d'éléments nouveaux, et la diversité des critères avait été respectée.
- En ce qui concerne les intérimaires, nous avons également cherché à diversifier l'échantillon au maximum. Nous avons interrogé des intérimaires de sexe, d'âge et de niveaux de qualification différents. Nous avons également diversifié l'échantillon selon un critère très important, celui de l'ancienneté, en interrogeant des intérimaires dont l'ancienneté variait de quelques mois à plus de 10 ans. Etant donné que le nombre de thèmes abordés était important, nous n'avons pas pu utiliser un critère de saturation sémantique, comme pour les responsables d'agence, car cela aurait conduit à la réalisation de très nombreux entretiens. Nous avons donc tenté d'arbitrer entre les diverses contraintes. Ce qui nous finalement conduits à un échantillon de 20 intérimaires, qui a permis de réaliser 15 entretiens exploitables<sup>90</sup>.

Le mode d'accès aux personnes interrogées s'est révélé plus délicat que ce que nous pensions, en ce qui concerne les intérimaires. Les responsables d'agence ont été relativement accessibles, mais

---

<sup>90</sup> Quatre entretiens se sont révélés inexploitable en raison de problèmes techniques (un entretien impossible à transcrire pour des problèmes d'expression), et de difficultés dans le déroulement (entretiens interrompus par l'interlocuteur ou entretiens dans lesquels les réponses sont beaucoup trop brèves )

les intérimaires se sont révélés plus difficiles à joindre en raison des politiques des ETT : la plupart des responsables d'agence appartenant à de grandes enseignes ont mentionné l'interdiction qui leur était faite de communiquer à un tiers les coordonnées personnelles des intérimaires<sup>91</sup>. Nous avons donc adopté un mode d'accès indirect, en passant par l'intermédiaire des responsables d'agence pour obtenir des rendez-vous avec des intérimaires sélectionnés, avec les risques de biais que cela comporte. Afin de limiter ces biais liés à la présélection des intérimaires, nous avons également obtenu l'autorisation de réaliser des entretiens avec des intérimaires contactés directement lors de leur passage dans les agences. Le nombre de refus s'est révélé assez élevé (les intérimaires en mission ne font en général que passer à l'agence), mais il nous a été possible de réaliser près de la moitié des entretiens avec les intérimaires selon cette procédure.

L'échantillon finalement interrogé comprenait 31 personnes : 16 responsables d'agence et 15 intérimaires.

### **1.2.3. Déroulement des entretiens**

Nous avons élaboré des guides d'entretiens différenciés, contenant les thèmes principaux que nous voulions traiter (*voir Annexe 1 et 2*). La nature semi-directive des entretiens nous a conduit à débiter par des questions très générales sur l'intérim (avantages, inconvénients, motifs d'entrée...). Les entretiens se sont tous déroulés au sein des agences de travail temporaire. Leur durée a varié entre 30 minutes et une heure. Sur le plan pratique, nous avons obtenu l'accord des participants pour enregistrer les entretiens, après les avoir informés de l'objectif de notre étude.

L'objectif des entretiens a été différencié selon les interlocuteurs. Aux responsables d'agence, nous avons précisé que l'objectif des entretiens était triple : obtenir des informations sur les différents profils de salariés intérimaires, ainsi que sur les divers aspects de la gestion des ressources humaines de l'agence (recrutement, sélection formation et fidélisation des intérimaires), puis recueillir leur sentiment sur l'évolution du secteur du travail temporaire.

Lorsque nous nous sommes adressés aux intérimaires, nous avons précisé que l'entretien porterait principalement sur leur sentiment vis-à-vis de leur travail et sur leur sentiment vis-à-vis de l'intérim en général.

La directivité des entretiens a été légèrement différente selon les personnes interrogées : elle a été plus élevée pour les responsables d'agence (car nous souhaitons obtenir des renseignements

---

<sup>91</sup> Les grandes enseignes de travail temporaire ont élaboré des chartes garantissant la protection de la vie privée des intérimaires.

précis sur les politiques des GRH) ; les intérimaires ont, quant à eux, été interrogés de manière moins directive.

## ***2 Analyse de contenu***

### **3.1. Méthodologie de l'analyse de contenu**

Après avoir enregistré et intégralement transcrit les entretiens, nous avons choisi d'effectuer une analyse de contenu thématique. Cette méthode vise à réduire la complexité des données brutes issues des entretiens : comme le remarquent Miles et Huberman [2003], elle s'apparente pour les chercheurs qualitatifs à l'analyse typologique ou l'analyse factorielle utilisée en statistique. L'unité d'analyse choisie sera le thème, envisagé comme une unité de sens ou « unité de signification qui se dégage naturellement d'un texte analysé selon certains critères relatifs à la théorie qui guide la lecture » [Bardin- 2001, p.136].

Le thème est généralement recommandé et utilisé comme unité d'analyse dans les études portant sur les attitudes ou les opinions des sujets [Bardin – 2001, p 137] ; elle est de plus cohérente avec la mise en œuvre de modèles explicatifs de pratiques ou de représentation [Blanchet & Gotman – 2006, p.98], ce qui cadre tout à fait avec notre objectif de recherche.

Nous avons procédé à une analyse de type formaté : les thèmes des entretiens ont été définis préalablement, de manière différenciée selon la population interrogée (*voir annexe 1*) . Nous avons établi une liste de thèmes principaux, puis de de sous-thèmes, que nous avons codés selon la méthode proposée par Miles & Huberman [2003- p.135]. Le dictionnaire des thèmes retenus comporte 11 thèmes et 42 sous-thèmes, identifiés par les 42 codes de notre dictionnaire thématique (*disponible en annexe 2*).

### **3.2 Test de fiabilité de l'analyse de contenu**

Le classement des paragraphes en thèmes et sous-thèmes (ou catégories) repose sur le jugement subjectif de l'analyste-codeur. La question de la fiabilité et de la reproductibilité d'un tel classement se pose donc : il s'agit de s'assurer que le codage proposé est fiable et reproductible. Etant donné que nous nous situons dans un domaine où la subjectivité est forte, cette mesure de fiabilité peut être obtenue en utilisant un principe d'accord intersubjectif entre au moins deux analystes spécialisés dans le domaine de recherche.

La méthode proposée par Cohen [1960] consiste à évaluer le degré d'accord entre deux ou plusieurs analystes chargés de catégoriser un échantillon d'unités selon des thèmes proposés. Le coefficient d'accord Kappa défini par Cohen permet de déterminer le degré, la signification et la

stabilité de leur accord. Cette mesure compare le pourcentage d'accord entre les juges à celui qui serait obtenu au hasard [Evrard & al. 2000, p 119]

La formule de calcul est la suivante :

$$\text{Kappa} = (P_o - P_e) / (1 - P_e)$$

$P_o$  = proportion d'accords observés ;  $P_e$  = proportion d'accords aléatoires

La valeur de K est comprise entre +1 et -1. Une valeur de K proche de +1 indique une bonne qualité d'accord, une valeur proche de 0 indique que les accords sont largement dus au hasard et une valeur négative indique un taux de désaccord supérieur aux désaccords obtenus par hasard.

Après avoir codé les entretiens, nous avons confié notre plan de codage à deux autres analystes (enseignants en sciences de gestion) en leur demandant de procéder chacun au codage de deux entretiens.

Une matrices de contingence a été réalisée pour chaque entretien, qui a permis le calcul du coefficient Kappa (les détails du calcul sont disponibles en annexe 3). Le coefficient Kappa moyen obtenu sur les quatre entretiens codés s'élève à 0,68. Si l'on se réfère au barème proposé par Landis & Koch [1977]<sup>92</sup>, nous pouvons considérer que la fiabilité de notre codage est bonne.

### **3.3 Utilisation des résultats :**

Les résultats et les extraits d'entretiens seront répartis et utilisés tout au long de ce chapitre et du chapitre suivant : ils nous aideront dans la mesure du possible lors de chaque étape à valider voire compléter les données disponibles dans la littérature et à justifier le bien-fondé de certaines hypothèses. Nous présenterons donc ces résultats au fur et à mesure de notre travail.

Nous allons à présent aborder nos questions de recherche proprement dites, dans les trois sections suivantes.

---

<sup>92</sup> L'accord est excellent si  $K > 0,8$ , il est bon si K est compris entre 0,6 et 0,8, modéré si K est compris entre 0,2 et 0,6 et insuffisant si  $K < 0,2$ .

## **Section 2 : L'implication au travail des intérimaires : proposition d'un cadre multidimensionnel**

L'objectif de cette section est de répondre à notre première question de recherche sur l'implication au travail des salariés intérimaires : nous allons proposer un modèle de cette implication qui tienne compte des particularismes de la relation de travail en intérim. Après avoir mis en évidence les spécificités de la relation d'intérim qui peuvent avoir un effet sur l'implication des salariés, nous proposerons un modèle d'implication globale au travail adapté au cadre du travail en intérim.

### ***1 L'implication des salariés intérimaires est-elle spécifique ?***

Le problème de la spécificité de l'implication des intérimaires renvoie au problème plus général de l'extension de concepts théoriques à des situations ou des populations autres que celles à partir desquelles ils ont été élaborés. Dans le cas de l'implication au travail, la pertinence des théories existantes lorsqu'elles sont appliquées à des salariés atypiques est questionnée dans plusieurs articles [ Mc Lean Parks & Gallagher – 2001 ; Guest – 2004 ; Connelly & Gallagher – 2004]. M. D. Gallagher et M. Sverke [2005] ont publié récemment un article au titre évocateur<sup>93</sup> faisant le point sur la question. Les auteurs regrettent le peu d'études menées sur les conséquences individuelles et organisationnelles des situations d'emploi atypiques, et s'interrogent sur la pertinence de la démarche consistant à appliquer les modèles théoriques traitant de l'absentéisme, du turnover de la satisfaction ou de l'implication à des salariés dont les emplois sont par essence temporaires (p. 185). En prenant comme exemple illustratif l'étude de l'implication des salariés en emplois temporaires (qui correspond exactement à notre sujet d'étude), les auteurs posent plusieurs questions et formulent quelques hypothèses, qui constituent un agenda pour les futures recherches sur le sujet. Ils plaident notamment pour une approche spécifique du problème de l'emploi temporaire en recommandant de s'interroger sur la pertinence des objets et des outils de mesure usuellement mentionnés dans la littérature sur l'implication, lorsqu'ils sont appliqués aux salariés intérimaires (p 197). L'article ne comporte pas d'étude empirique, mais il peut nous servir de base pour nous questionner sur les particularismes de l'implication au travail dans le cadre d'une relation de travail temporaire.

---

<sup>93</sup> « Contingent employment contracts : are existing employment theories still relevant ? » - Economic and Industrial democracy - vol26, n°2.

Nous allons donc, dans un premier temps, nous intéresser en détail aux différents objets de l'implication au travail des salariés intérimaires, afin de faire apparaître les spécificités de la relation d'intérim. Nous utiliserons également les résultats de notre étude exploratoire pour soutenir certaines hypothèses concernant ces objets d'implication

### 1.1. L'implication organisationnelle

C'est dans le domaine de l'implication organisationnelle que la spécificité de la relation intérimaire apparaît vraiment : le salarié ne travaille pas chez son employeur légal (l'ETT), et il doit exécuter un travail chez un client qui peut exercer sur lui un pouvoir hiérarchique : contrairement au modèle d'emploi « normal », on se trouve dans un cas où la relation de travail est dissociée de la relation d'emploi. Van Breughel [2005 , p 544] remarque à juste titre que les intérimaires sont à la fois les « produits » et les « clients » de leur ETT.

Le fait que les intérimaires travaillent simultanément pour deux organisations (l'ETT et le client) rend l'étude de leur implication particulièrement délicate. Leur relation d'emploi peut être qualifiée de relation d'agence multiple (« multiple agency ») dans le sens où ces salariés doivent remplir des obligations vis-à-vis de plusieurs « employeurs » : les entreprises de travail temporaire et entreprises clientes [Liden & al. - 2003]. Dans le cas le plus simple, le salarié intérimaire est tenu d'accomplir diverses obligations pour une entreprise cliente, sous le contrôle indirect d'une entreprise de travail temporaire. Il peut donc éventuellement être amené à développer une implication « duale ». La situation peut cependant se complexifier grandement lorsque le salarié est inscrit dans plusieurs ETT et réalise des missions chez différentes entreprises clientes.

Quatre positions sont théoriquement envisageables pour rendre compte de l'implication organisationnelle dans le cadre de l'intérim, que l'on peut résumer dans le tableau suivant :

**Tableau 2 : Les représentations de l'implication organisationnelle dans l'intérim**

	Cibles de l'implication organisationnelle	
	ETT	Entr. cliente
Absence d'implication organisationnelle (concept non pertinent)	-	-
Implication univoque envers l'ETT (implication organisationnelle « classique »)	+	-
Implication univoque envers le client (implication organisationnelle « externe »)	-	+
Implication « duale » (implication dans l'ETT et dans l'entreprise cliente)	+	+
Implication « imbriquée » (l'implication chez le client est une manifestation de l'implication dans l'ETT)	++	+/-



Nous allons envisager de manière détaillée ces quatre possibilités

### **1.1.1. L'hypothèse de l'absence d'implication organisationnelle :**

Selon cette approche, les intérimaires ne développeraient aucune implication organisationnelle, en raison des particularismes du contrat de travail temporaire. Ce type de contrat rend la socialisation organisationnelle difficile, voire impossible dans le cas de missions courtes (rappelons que la durée moyenne d'une mission d'intérim en France est inférieure à deux semaines). L'intérimaire ne passant que très peu de temps dans l'entreprise cliente, et encore moins dans l'ETT, l'étude de son implication organisationnelle apparaît peu pertinente. Les fondements de cette approche peuvent reposer sur plusieurs définitions bien établies de l'implication organisationnelle, qui la caractérisent par l'intention de rester dans une organisation dont on partage les buts et les valeurs [ex : Mowday & al. 1982 ; Meyer & Allen – 1991]. Dans ce contexte, la réduction du turnover est la conséquence la plus souvent mentionnée d'un haut niveau d'implication organisationnelle. Le concept d'implication organisationnelle ainsi défini, qui met l'accent sur la fidélité et la construction d'une relation à long terme fondée sur des échanges répétés, semble alors incompatible avec une relation d'emploi fondée sur une forte mobilité, au travers de missions courtes, sur le terme desquelles l'intérimaire ne peut pas agir.

Cette hypothèse est pourtant peu validée dans la littérature : l'étude empirique de l'implication organisationnelle des intérimaires est non seulement couramment entreprise (voir notre revue de littérature du chapitre précédent), mais elle conduit à des scores parfois identiques [ex : Charles-Pauvert – 2002], voire supérieurs à ceux des permanents [ex : Lee & Johnson – 1991 ; Mc Donald & Makin – 2000], lorsque l'implication est mesurée dans l'entreprise utilisatrice.

Une étude récente propose de remettre en cause de manière plus générale la relation inverse entre mobilité et implication organisationnelle [Pittinsky & Shih - 2004]. L'idée suivant laquelle l'une des preuves les plus évidentes de l'implication organisationnelle est le temps passé dans l'entreprise [Shea – 1987] est remise en cause par les auteurs, au profit d'une vision plus « positive » de la mobilité. L'étude de Pittinsky et Shih, consacrée aux « nomades du savoir » (« *Knowledge nomads* », salariés à la fois très qualifiés et très mobiles) montre que ceux-ci peuvent concilier une forte implication organisationnelle avec une forte mobilité professionnelle (mesurée par le temps de présence moyen dans les emplois précédents et l'intention de rester). On peut envisager de transposer ces résultats au cas des intérimaires les plus qualifiés, ce qui nous permet d'envisager éventuellement une forme d'implication organisationnelle « intermittente ». Il semble en tout cas possible de découpler partiellement l'implication et le temps de présence dans

l'organisation, ce qui nous autorise à envisager une implication vis-à-vis de l'agence (dans laquelle l'intérimaire passe très peu de temps) et vis-à-vis des clients, dans le cadre de missions courtes.

### **1.1.2 L'hypothèse d'une implication organisationnelle univoque envers l'ETT :**

Cette hypothèse, qui repose sur les mêmes présupposés que la précédente, s'appuie sur la constatation que la brièveté des missions rend difficile l'établissement de liens sociaux envers l'organisation cliente de la part de l'intérimaire [Rogers- 1995, Van Breughel & al. - 2005].

Van Breughel & al. [2005 p.544] remarquent par exemple que la relation de travail temporaire amène le salarié à assurer de nombreuses missions courtes, ce qui rend difficile l'établissement de relations sociales avec l'entreprise cliente et les collègues de travail. Le résultat de cette situation est que le rôle et la place de l'ETT pour l'intérimaire pourrait devenir prééminent, puisqu'il s'agit du seul interlocuteur durable. Celui-ci pourrait ainsi développer une relation privilégiée avec « son » ETT, envisagée comme une société de service, une passerelle pour l'emploi, voire un partenaire à long terme [voir par exemple Faure- Guichard – 1999].

Cette vision de l'ETT comme véritable employeur, et comme partenaire apparaît dans plusieurs études qualitatives [ex : Faure-Guichard - 2000 ; Jourdain – 2002]. Nous avons eu l'occasion de le vérifier lors de nos entretiens :

***Stéphane C. 46 ans – Manœuvre – entretien réalisé le 23/10/06***

*- Quand vous êtes en mission, vous avez l'impression de travailler pour qui ?*

*- Pour V. (l'ETT), ...mon patron, c'est V., c'est eux qui me payent. En plus il y a le sourire et puis...du relationnel. Voilà...Le relationnel, ici c'est bien...*

*Ils appellent beaucoup, pas seulement pour proposer des missions, aussi pour prendre des nouvelles, etc...mais bon j'ai fait mes preuves et je suis sérieux au travail : c'est pour ça qu'ils m'appellent beaucoup*

Il faut noter qu'il n'existe très peu d'études quantitatives traitant spécifiquement de l'implication organisationnelle des intérimaires envers leur ETT [ex : Liden & al. - 2003 ; Van Breugel & al. – 2005 ; Connelly & al. – 2006], mais les données disponibles se recourent : cette implication est en général identifiée. Par contre, elle est toujours associée à une implication envers le client (implication duale), sauf dans l'étude de Van Breughel. La question sur le caractère univoque de l'implication envers l'ETT n'est donc pas tranchée dans les études quantitatives.

### 1.1.3.. L'hypothèse d'une implication univoque chez le client (implication organisationnelle « externe »).

Cette hypothèse, malgré son côté paradoxal, correspond à des comportements et des discours effectivement relevés par C. Faure-Guichard [2000] et C. Jourdain [2002] parmi les intérimaires « en transition ». Certains d'entre eux considèrent que leur véritable employeur est l'entreprise cliente, dans laquelle ils effectuent leur travail, bien plus que l'ETT, qu'ils considèrent comme un simple prestataire de services.

*Jean-Marie, 29 ans, intérimaire depuis un an dans la même entreprise utilisatrice interrogé par C. Faure-Guichard [2000 p 96] :*

« Pendant les six premiers mois, je ne suis pas descendu une seule fois à l'agence. Mon patron, c'est Décanord. RENOV (l'ETT) n'est qu'un prête-nom, l'agence ne sait strictement rien de mon travail ; l'agence pour moi c'est un bureau de poste, une boîte à lettres, c'est un chèque et une feuille de paye, point à la ligne. »

Ces salariés revendiquent un modèle traditionnel de la relation d'emploi, qu'ils ont souvent précédemment expérimenté, et dans lequel ils souhaitent rapidement revenir. L'implication chez le client peut être interprétée comme un investissement réalisé par le salarié et destiné à montrer son sérieux et éventuellement susciter une offre d'embauche en CDI. Ce comportement a également été envisagé par Mc Donald & Makin [2000], afin d'expliquer les résultats paradoxaux de leur étude, dans laquelle les salariés intérimaires présentent des scores d'implication organisationnelle envers l'entreprise cliente plus importants que ceux des permanents, ainsi qu'un contrat psychologique de type relationnel (indice d'un attachement affectif à l'organisation).

On peut considérer dans ce cas que la relation d'intérim, subie par les salariés, n'est qu'un pis aller : ils se considèrent comme désavantagés, et attendent de retrouver une forme d'emploi qu'ils considèrent comme normale : on peut faire l'hypothèse que leur implication dans l'entreprise cliente est similaire à celle d'un salarié permanent qui vient d'être embauché.

Ce type d'implication univoque est tout à fait compatible avec les pratiques de « pré recrutement » évoquées dans le chapitre précédent : certaines entreprises clientes utilisent l'intérim comme outil de sélection, et certains intérimaires sont parfaitement conscients que leur mission d'intérim correspond en réalité à une période d'essai.

### 1.1.4 L'hypothèse d'une implication duale

Cette hypothèse est plus large que les deux précédentes : elle permet de prendre en compte la complexité de la relation d'intérim. Le concept d'implication duale a déjà été largement exploré dans un cadre très différent de l'intérim : l'implication syndicale. Il semble intéressant d'envisager les travaux menés sur ce sujet avant de tenter une transposition pour les salariés intérimaires.

#### ***1.1.4.1. L'implication duale syndicat/organisation***

Les travaux dans le domaine ont régulièrement démontré qu'il était possible pour un salarié d'être impliqué à la fois dans son entreprise et dans son syndicat [ex : Gordon & al. – 1980 ; Angle & Perry - 1986]. Sur le plan empirique, les études consacrées aux liens entre implication syndicale et implication dans l'organisation font apparaître trois types de relations [Magenau & alii-1998] :

- Le conflit : l'implication duale est impossible lorsque l'une des organisations est en conflit avec l'autre (ce qui arrive dans le cas des syndicats, mais n'est pas pertinent si l'on s'intéresse aux intérimaires).

- L'unilatéralisme : les salariés très impliqués dans l'une des organisations ont tendance à développer un engagement unilatéral envers celle-ci : on se retrouve alors dans une l'une des situations d'implication univoque évoquées précédemment.

- L'équilibre : l'implication duale est possible si l'on se place dans un cadre d'échange (sur le modèle contribution/rétribution de March & Simon). Le salarié s'impliquera dans une ou plusieurs organisations dès lors que celle-ci lui permet de satisfaire ses aspirations.

L'implication duale est généralement mesurée par le même instrument appliqué aux deux organisations. Il existe également une échelle spécifique d'implication syndicale duale mise au point par Angle & Perry [1986].

#### ***1.1.4.2. L'implication duale du salarié intérimaire***

La question principale qui se pose est de savoir s'il est possible et souhaitable de réutiliser certains acquis et outils de mesure issus de ce type de travaux, pour les appliquer au cas des intérimaires.

Certain auteurs l'ont fait, à la fois dans des études théoriques et dans des travaux empiriques [Barringer & Sturman – 1998 ; Mc Lean Parks & al.-1998 ; Liden & al. – 2003 ; Connelly & al. – 2006]. Mc Lean Parks et al. [1998] empruntent par exemple le concept de « déversement » (« spillover argument »), selon lequel une forte implication envers le syndicat est corrélée à une forte implication dans l'organisation, pour formuler l'hypothèse que l'attachement du salarié à son ETT se traduit par une implication forte dans les entreprise clientes afin de donner une bonne image de leur employeur<sup>94</sup>. Cette hypothèse paraît consistante avec les témoignages de certains « intérimaires de profession », qui sont tout à fait conscients de véhiculer l'image de marque des ETT (ex : Jourdain– 2002 p 13), et se sentent investis d'une vraie responsabilité vis-à-vis du client , qui relève d'une forme d'implication organisationnelle normative.

Nous avons pu retrouver ces attitudes lors de nos entretiens :

---

<sup>94</sup> Les résultats de Liden & al. [2003] révèlent cependant une corrélation faible (0.24) entre les deux entités

***Eric E. – 28 ans – vendeur – entretien réalisé le 10/11/06***

- *Est-ce que vous avez l'impression de représenter un peu V. quand vous êtes en mission ?*

- Oui, oui tout à fait, parce que si vous travaillez bien, les clients, ils appellent toujours cette boîte là. Par exemple chez Casino, je fais souvent des livraisons, ils appellent V. parce qu'on a une bonne qualité. Si on a une mauvaise qualité, ils changent de boîte,

Pour moi, si on fait du mauvais travail, certainement qu'ils n'appelleront plus notre boîte, ...et nous on aura moins de travail après. Si on représente bien la boîte, on est beaucoup plus demandé, on a beaucoup plus du travail pour nous. (...)

De manière plus générale, on peut considérer que l'intérimaire peut être amené à développer une implication duale et variable, envers deux entités. Il faut cependant remarquer que la complexité de la relation d'intérim conduit à une complexité plus grande encore dans les déterminants et les interrelations entre les deux cibles potentielles d'implication.

On peut relever plusieurs aspects de cette complexité :

- La nature même du contrat de travail temporaire amène les salariés à travailler pour plusieurs clients successifs (pour des missions parfois très brèves), mais il faut noter que dans certains cas, les intérimaires sont en relation avec plusieurs ETT simultanément : nous nous trouvons alors dans le cas d'une implication multiple (et plus seulement duale).

- Si l'on s'intéresse à la nature de l'implication organisationnelle (affective, calculée ou normative), on peut envisager quelques différences entre les deux employeurs de l'intérimaire :

Vis-à-vis de l'ETT, on peut raisonnablement envisager que l'intérimaire puisse développer une implication multiforme (affective, calculée et normative). Par contre, chez le client, il paraît plus pertinent de se limiter à une implication calculée ou normative : Gallagher & al. [2001 p 195] remarquent « qu'il peut être approprié d'envisager l'implication dans l'entreprise cliente comme la volonté de l'intérimaire de rester dans l'entreprise cliente jusqu'à ce que sa mission soit terminée (...) cette forme d'implication correspondant typiquement à une implication à continuer (implication calculée) ou à une implication normative ». Une difficulté supplémentaire surgit si l'on s'interroge sur la cible de cette implication calculée : est-ce vraiment l'entreprise cliente, ou bien l'ETT, envers laquelle l'intérimaire ressent une forme de responsabilité ?

- L'implication organisationnelle affective est généralement associée à la volonté de rester membre de l'organisation (voir par exemple la définition de l'implication affective de Mowday & Porter [1982]<sup>95</sup>), ce qui apparaît inapproprié au cas de l'intérimaire en mission chez un client, sauf à considérer que l'implication affective de l'intérimaire se manifeste le désir d'enchaîner des missions auprès de la même entreprise cliente.

---

<sup>95</sup> les trois éléments de l'implication affective sont : une forte croyance et acceptation des buts de l'organisation, la volonté de faire des efforts importants pour l'organisation et la volonté d'en rester membre.

On peut aussi noter que la brièveté des missions et l'existence d'un contrat psychologique purement transactionnel entre l'entreprise cliente et l'intérimaire postulée par plusieurs auteurs [ex : Mac Lean Parks & al. – 1998 ; Guest - 2004] amènent à penser que le salarié peut difficilement développer un attachement affectif avec l'entreprise cliente, et, surtout, qu'il n'a que peu d'intérêt à le faire (sachant que la fin de la mission sera d'autant plus mal vécue qu'il se sera affectivement investi dans l'entreprise cliente). On doit cependant noter que Mc Donald's et Makin [2000] n'ont pas trouvé de support empirique pour cette hypothèse, et que leur étude montre, paradoxalement, un fort niveau d'implication organisationnelle affective parmi les salariés de leur échantillon.

- Une autre question importante soulevée dans l'article de Gallagher & Mc Lean Parks concerne le niveau de l'implication dans les entreprises clientes : une telle implication est censée varier en fonction des clients, ce qui la rend alors très transitoire et très changeante. Cet aspect instable et transitoire de l'implication dans l'entreprise cliente entre alors en contradiction avec l'idée, développée dans notre premier chapitre, qu'il s'agit d'un construit associé à l'idée de persévérance, et donc plutôt stable, , surtout si on le compare à la satisfaction [voir par exemple Thévenet - 2002<sup>96</sup>].

Au niveau empirique, les enquêtes effectuées auprès des intérimaires dont nous disposons ne prennent pas en compte ce problème, car l'évaluation de l'implication dans les entreprises clientes est effectuée à partir de questionnaires administrés auprès d'intérimaires en mission, auxquels il est demandé de répondre à des questions concernant l'entreprise dans laquelle ils sont en train d'effectuer leur mission. Les études mentionnées dans notre revue de littérature sont très souvent comparatives : les enquêtes sont menées sur un lieu de travail donné, où les chercheurs interrogent à la fois les intérimaires en mission et les permanents [voir par exemple Charles-Pauvert – 1996, Benson-1998, Mc Donald & Makin – 2000]. Les scores d'implication organisationnelle des intérimaires ne concernent alors que l'entreprise dans laquelle ils sont en mission : l'implication est donc purement contextuelle, et les scores d'implications pourraient radicalement changer selon les entreprises clientes (en fonction d'un certain nombre d'antécédents à l'implication, comme le climat organisationnel, le contenu du travail, le degré d'autonomie, etc....).

- Un dernier problème concerne les outils utilisés pour mesurer l'implication organisationnelle. Qu'il s'agisse de l'échelle de Porter (OCQ) ou du questionnaire d'Allen & Meyer [1991], la mesure de l'implication repose sur des énoncés dont l'administration conjointe peut poser des problèmes. A titre d'exemple, le premier item de l'échelle d'Allen & Meyer (« je passerais

---

<sup>96</sup> « Ce qui caractérise l'implication, ce n'est pas un sentiment fugitif, c'est un type de relation à son travail » - [Thévenet – 2002 ; p 15]

volontiers le reste de ma carrière dans cette organisation ») peut sans problème être utilisé pour mesurer une implication duale syndicat/entreprise, mais il semble par contre difficile à interpréter lorsqu'il est administré dans deux organisations non compatibles : il est difficile de demeurer durablement salarié d'une entreprise cliente pour un intérimaire (voire juridiquement impossible dans le cas de la France). La principale difficulté de la transposition du concept d'implication duale du domaine syndical à celui de l'intérim réside, selon nous, dans cette contradiction : une forte implication dans les deux organisations semble très difficilement possible sur le long terme, car elle entre en conflit avec le principe même de l'intérim.

Faut-il dès lors abandonner cette approche duale, qui semble pourtant validée par certaines études [ex : Liden & al. – 2003], en considérant que la complexité de la relation triangulaire propre au travail temporaire « brouille » notre vision (selon l'expression de Gallagher & Mc Lean Parks), et rend la mesure de l'implication des intérimaires vraiment trop complexe ?

Nous pensons au contraire qu'à partir du moment où l'on considère que les intérimaires peuvent être impliqués dans plusieurs organisations, on peut proposer une approche spécifique de cette implication (approche « imbriquée ») qui tente de résoudre les questions précédemment posées.

### **1.1.5. L'hypothèse d'une implication « imbriquée » : un modèle pertinent pour l'implication organisationnelle des salariés intérimaires ?**

La vision d'une implication organisationnelle duale que nous venons d'évoquer est à la fois très ouverte et très complexe, bien plus que les situations d'implication duale organisation/syndicat, dont le modèle a été transposé au cas des salariés intérimaires.

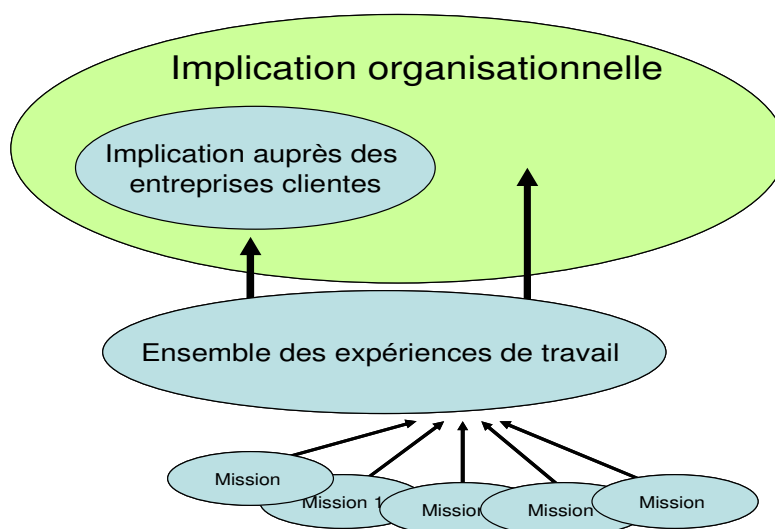
En réalité, les intérimaires ne sont pas à strictement parler dans une situation d'implication duale durable, mais dans une situation d'implication multiple, puisqu'ils sont amenés (sauf exception) à travailler pour des entreprises clientes variées. Autrement dit, ils peuvent être amenés à expérimenter, éventuellement, des situations d'implication duale successives. Si l'on rappelle que la durée moyenne d'une mission d'intérim est de moins de 10 jours, et que 60% des missions ne dépassent pas une semaine, on perçoit rapidement la complexité de la situation

Il apparaît que le principal problème concerne l'appréhension de l'implication dans les entreprises clientes : l'étude de cette implication est difficile, et celle-ci peut même apparaître comme un construit peu pertinent à partir du moment où elle est susceptible de varier au gré des missions [Connelly & Gallagher – 2004 p.977]. Si l'on veut éviter l'effet de contexte (le score d'implication relevé pour un intérimaire à un instant donné peut varier du jour au lendemain, selon les missions confiées), il faut proposer une approche adaptée :

Au niveau théorique, il est possible de suivre les propositions de Gallagher & Mc Lean Parks [2001, p.194], et envisager l'implication organisationnelle comme un construit global, résultant des relations que l'intérimaire entretient à la fois avec son ETT et les entreprises clientes. Les bases théoriques de cette approche sont à rechercher dans les analyses de l'implication multiple présentées dans le premier chapitre [ex : Reichers – 1985 ; Becker – 1986], qui sont fondées sur le postulat selon lequel l'organisation est composée de multiples sous-groupes (dirigeants, collègues de travail, clients...) « emboîtés » les uns dans les autres. Dans ce contexte, l'implication organisationnelle globale apparaît comme un construit résultant de la combinaison des diverses formes d'implication du salarié envers chaque sous-groupe de référence. Les travaux de Hunt & Morgan [1994] ont permis de donner une base empirique à cette vision : l'implication organisationnelle globale apparaît comme une variable médiatrice entre l'implication dans les constituants spécifiques et les conséquences attitudeles et comportementales (ex : satisfaction, comportements citoyens) : sa mesure apparaît alors tout à fait pertinente pour rendre compte de manière simplifiée des situations d'implication multiple au sein des organisations.

La transposition de cette analyse au champ de l'intérim est prometteuse : dans ce cadre, l'implication chez les clients apparaît comme une forme d'implication organisationnelle « externe » construite à partir des multiples expériences de travail de l'intérimaire. Elle constitue l'un des éléments de l'implication organisationnelle dans l'ETT et non plus une cible distincte, comme dans les cas classiques d'implication duale (*figure 3*). Dans ce cadre, on peut schématiquement affirmer que s'impliquer dans l'ETT, c'est s'impliquer dans ses missions : l'implication auprès des clients est une manifestation et une preuve de l'implication dans l'ETT. L'implication auprès des clients apparaît alors comme un construit, dépendant des expériences de l'intérimaire et de son implication dans l'ETT.

**Figure 3 : Une modélisation de l'implication organisationnelle des intérimaires**





Si l'on admet que l'implication dans les entreprises clientes peut être influencée par l'implication dans l'ETT, on peut alors considérer l'intérimaire va s'impliquer dans les missions confiées afin de prouver son attachement à l'ETT, et qu'il manifeste le souci de défendre l'image de son employeur. Ce mécanisme est proposé par Liden & al [2003, p.614], qui remarquent « qu'un intérimaire qui est impliqué envers son agence va reconnaître que l'agence elle-même est impliquée envers le client, et va ainsi ressentir l'obligation de s'impliquer auprès des entreprises clientes ».

Cette attitude apparaît dans les discours des intérimaires qui apparaissent le plus attachés à leur agence et le plus investis dans leur travail. Il est possible de la retrouver dans les discours des salariés interrogés par C. Faure Guichard [2000], ou par les enquêteurs de la DARES dans le travail de C. Jourdain [2002, p.21], qui remarque par exemple que « pour les intérimaires par choix, les relations avec les agences sont très personnalisées. Chez tous, il existe une forte fidélité à une agence privilégiée avec conscience de représenter l'image de l'agence auprès des employeurs. Ils perçoivent aussi un accueil et un traitement spécifique qui les distinguent des autres intérimaires. » Nous avons également pu relever ce type de discours dans nos propres entretiens : le travail réalisé auprès des clients participe à la qualité de la relation entretenue par l'intérimaire avec son agence.

***Stéphane C. 46 ans – Manœuvre – entretien réalisé le 23/10/06***

Si ça se passe bien pendant les missions, l'intérêt est pour moi,...et si je représente bien la boîte, c'est bon pour moi et aussi pour eux. Plus je travaille, plus je suis compétent, plus je suis compétent et plus ils me trouvent du boulot...tout le monde y gagne

***Eric E. 28 ans – vendeur – entretien réalisé le 11/10/06***

(...) Là je commencerai à Brico Meuble lundi ; ça dure 15 jours. Pour moi, c'est une mission de 15 jours, bien ou pas bien, difficulté ou pas difficulté, parce que ça arrive, hein ! Moi je finis toujours une mission, même quand il y a des problèmes avec la boîte où je vais faire la mission. Je ne pars pas lorsque ça ne me plaît pas...par respect pour la boîte, et parce que j'aime bien travailler et parce que...dans une boîte d'intérim, quand on coupe une mission, ça fait pas très sérieux. Puis aussi par respect pour V., parce qu'ils m'ont choisi la mission et fait confiance, et moi j'ai accepté, donc je terminerai.

(...) De toutes façons, ils me connaissent et puis quand ils m'appellent et ils savent que c'est dans mes compétences et c'est ce que j'ai demandé. Ils savent que dès qu'il y a une mission dans le bâtiment, ils m'appellent pas parce que c'est quelque chose que je n'aime pas trop....Sauf si il faut vraiment dépanner, parce que s'ils cherchent quelqu'un dans la minute, ils savent qu'ils peuvent compter sur moi : ils m'appellent et le lendemain je suis là. Je l'ai déjà fait une fois ou deux.

On perçoit par exemple dans le second témoignage le signe d'une implication organisationnelle de type normatif : le répondant estime qu'il est de son devoir de mener à bien le travail pour lequel il a été contacté, quelle que soit la situation dans l'entreprise cliente.

## 1.2 L'implication dans l'emploi

Cet objet d'implication n'a pas été retenu dans notre modèle de l'implication globale au travail présenté dans le premier chapitre, non pas parce qu'il n'apparaissait pas pertinent, mais plutôt pour des problèmes de chevauchement avec les objets d'implication voisins.

L'implication dans l'emploi est cependant mentionnée dans plusieurs études consacrées aux salariés intérimaires, et il s'agit donc de savoir si cet objet d'implication mérite l'attention et est particulièrement pertinent dans le cas des intérimaires. Nous allons voir que, lorsque l'on l'examine la situation des intérimaires en détail, il semble que cet objet d'implication pose de réels problèmes de transposition ce qui conforte notre décision initiale de l'écarter de notre modèle d'implication globale.

- Si l'on utilise la définition habituelle d'implication dans l'emploi ou le poste de travail (engagement dans le travail ou « *job involvement* »), celle-ci est liée au travail effectué, autrement dit, aux tâches confiées à l'intérimaire par l'entreprise cliente. Dans ce cas, l'implication dans le poste occupé peut varier en fonction de chaque mission, et son étude se révèle complexe : Gallagher et Mc Lean Parks [2001] considèrent même dans ce cas que le concept de « *job involvement* » est finalement dénué de sens lorsque l'on s'intéresse aux intérimaires.

- Une autre possibilité consisterait à supposer que le « travail » exercé par l'intérimaire est celui...d'intérimaire : autrement dit, que l'on opère une confusion volontaire entre le statut d'emploi et le contenu du travail. Cette approche, qui considère le travail intérimaire comme une forme de « métier », trouve un support chez quelques auteurs [ex : Beaud – 1993]. Nous l'envisagerons en détails dans le paragraphe suivant consacré à l'implication professionnelle.

Il faut remarquer pour finir que l'usage du mot travail en français pour désigner les concepts anglo-saxons de « *job* » (emploi occupé), « *occupation* » (profession) et « *work* » (travail), rend difficile toute distinction entre ces trois concepts lors des analyses d'entretiens (il n'est pas aisé de savoir à quel concept se réfère le répondant), et nous expose à des difficultés encore plus grandes dans la conception des questionnaires.

Tous ces éléments plaident finalement en faveur de l'abandon de la facette « implication dans le poste occupé », qui s'avère peu pertinente et difficilement opérationnalisable dans le cadre précis de la relation de travail intérimaire.