

L'incertitude outil de gestion ? une application au cas des salariés intérimaires

Alain Lacroux

▶ **To cite this version:**

Alain Lacroux. L'incertitude outil de gestion ? une application au cas des salariés intérimaires. JOURNEE D'ETUDE ET DE RENCONTRE du Centre de Droit des Affaires et de Gestion CEDAG-gestion (II) Le rôle du tiers en Gestion, Jun 2008, Paris, France. halshs-00601266

HAL Id: halshs-00601266
https://shs.hal.science/halshs-00601266

Submitted on 17 Jun 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'incertitude, un outil de gestion ?

Une application au cas des salariés intérimaires

Alain LACROUX
MCF à l'Université du Sud Toulon Var,
Laboratoire ERMMES

Résumé :

La relation intérimaire, par sa nature même, soulève des questions de management complexes. Il s'agit en effet d'une relation présentée en général comme triangulaire, mettant en présence le salarié intérimaire, l'entreprise de travail temporaire (ETT) et une entreprise utilisatrice. En réalité, il est plus adéquat de considérer que l'intérim repose sur un réseau de relations contractuelles bilatérales :

- une relation commerciale entre entreprises (ETT et entreprise utilisatrice).
- une relation d'emploi (entre l'ETT et le salarié intérimaire).
- une relation de travail (entre intérimaire et entreprise utilisatrice).

Dans chacune de ces relations bilatérales, les acteurs doivent toutefois tenir compte de la présence du troisième participant, dont l'influence peut être plus ou moins forte : nous pouvons citer en exemple le salarié, qui, par son implication et son comportement durant les missions, participe indirectement à la qualité de la prestation commerciale offerte par l'ETT à l'entreprise utilisatrice.

Ce réseau relationnel très particulier engendre des situations d'incertitude, qui constituent l'une des caractéristiques fondamentales de la relation d'emploi intérimaire : incertitude du salarié intérimaire exposé à la précarité de sa relation d'emploi ; incertitude des ETT dont l'activité est dépendante des fluctuations économiques et du comportement des salariés en mission ; incertitude enfin des entreprises utilisatrices sur les performances de salariés sur lesquels elles ont peu de prise.

L'objectif de cet article est de montrer que cette incertitude peut être subie, et parfois limitée….mais qu'elle peut aussi être instrumentalisée au profit (ou au détriment) de l'un des participants à la relation. Nous nous appuierons sur l'exemple précis des salariés intérimaires pour montrer que, dans certains cas, l'instrumentalisation de l'incertitude par les employeurs (ETT ou entreprise utilisatrice) est considérée comme un véritable levier de mobilisation. Nous verrons toutefois que les impacts de ces politiques est délicat à apprécier, en raison des effets pervers induits par une « gestion stratégique » de l'incertitude.

Introduction :

L'éclatement de la norme d'emploi est un phénomène indéniable en France, même si on se doit de rester prudent sur son ampleur statistique : en termes de *stock*, les emplois atypiques (qui regroupent tous les statuts d'emploi différents du contrat à durée indétemrinée et à temps plein) représentent aujourd'hui moins du quart de l'emploi total. Par contre, en termes de *flux*, il faut noter que près de des trois quart des créations d'emploi se font grâce à des contrats sous statut différencié : les CDD représentaient par exemple à eux seuls 72 % des nouvelles embauches début 2007, selon les données du Ministère du travail. Les contrats atypiques représentent donc un phénomène significatif en France car, s'ils représentent une faible part du stock d'emploi, ils constituent un « passage obligé » pour la quasi-totalité des salariés débutants. En conséquence, la question de la sélection et de la gestion de la main d'œuvre périphérique devient aujourd'hui un problème de management important, qui reste pourtant encore assez peu exploré [Connelly & Gallagher – 2004].

Parmi les différentes formes d'emploi atypique pouvant être mobilisées par les entreprises recourant à la flexibilité quantitative externe, l'intérim ou travail temporaire[1] occupe en France une place à part. Sur le plan statistique tout d'abord, la France est l'un des premiers marchés du monde en matière de travail temporaire (quatrième rang mondial, deuxième rang en Europe) ; l'intérim concerne aujourd'hui dans notre pays toutes les professions et toutes les qualifications. Sur le plan de la recherche ensuite, la relation de travail temporaire est organisée par un réseau de contrats complexes, dont l'étude est particulièrement instructive, car elle combine relation de travail et relation commerciale. On peut également soutenir que l'intérim constitue peut-être une préfiguration de l'emploi « typique » de demain : les « nouvelles relations d'emploi » [Kissler- 1994], qui se traduisent notamment par une individualisation et une imprévisibilité plus grande des trajectoires professionnelles, associée à la mise en avant de la notion de mission ou de projets, s'ajuste bien au parcours de certains salariés intérimaires. Changer régulièrement d'environnement de travail, subordonner la durée de la relation d'emploi à la réalisation d'une mission déterminée, poursuivre des trajectoires professionnelles guidées par l'acquisition de compétences plutôt que par la progression hiérarchique, assurer une forme de sécurité d'emploi fondée sur l'employabilité plutôt que

[1] Nous considèrerons les termes intérim et travail temporaire comme équivalents dans la suite de nos développements, car le code du travail assimile le travail temporaire à la relation d'intérim. Dans les pays anglo-saxonnes par contre, une différence est parfois faite entre salariés en emplois temporaires [temporary workers] et emplois en intérim [temporary help service workers].

sur le statut : autant de caractéristiques des nouvelles relations d'emploi cadrant exactement avec l'expérience vécue par une fraction de la population des salariés intérimaires.

Du point de vue du salarié, l'intérim demeure presque toujours associé à la notion de précarité : l'intérimaire constitue encore aujourd'hui l'archétype du salarié précaire, même si plusieurs chercheurs ont mis en évidence une réalité plus nuancée, en montrant notamment qu'une fraction non négligeables des salairés intérimaires ont volontairement choisi cette forme d'emploi, et s'en accomodent parfaitement : ce sont par exemple les intérimaires « de profession » identifiés par Catherine Faure-Guichard [1999] ou les « intérimaires par choix » repérés par Colette Jourdain [2002].

Plutôt que mettre systématiquement en avant la précarité lorsque l'on aborde le sujet de l'intéim, il nous semble préférable de privilégier la notion plus large d'incertitude, qui prévaut pour tous les acteurs de la relation intérimaire.

Cette incertitude peut bien sûr apparaître comme une fatalité et une source de précarité, surtout pour le salarié, mais il est possible d'agir sur elle : les acteurs de la relation intérimaire ont les moyens de jouer sur la sécurité (ou l'insécurité) de la relation d'emploi, et d'influer sur le sentiment d'incertitude et de précarité perçue. Cette influence peut être importante, au point même que l'on peut s'interroger sur une forme d'instrumentalisation de l'incertitude, envisagée dès lors comme un véritable outil de mobilisation de la main d'œuvre.

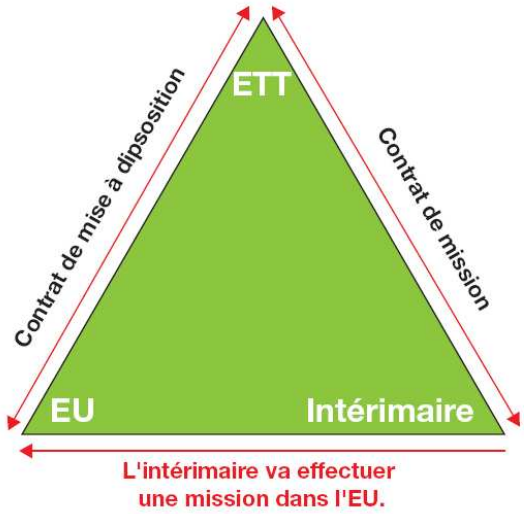
Nous tenterons de montrer tout d'abord pourquoi la notion d'incertitude se situe réellement au cœur de la relation de travail intérimaire, puis nous prendrons le cas précis des salariés intérimaires pour développer l'idée selon laquelle cette incertitude est parfois utilisée comme levier dans le management des personnes, en montrant toutefois qu'une instrumentalisation excessive engendre des effets pervers.

A) La relation de travail intérimaire : incertaine par nature ?

Un réseau complexe de relations bilatérales

L'intérim est traditionnellement présenté comme une relation triangulaire, mais il apparaît plus adéquat de considérer qu'il s'agit d'un réseau de relations contractuelles bilatérales, que l'on peut résumer dans le schéma suivant :

Figure 1 : Le triangle du travail temporaire



Source : Sybdicat des entreprises de travail temporaire - 2005

- La relation commerciale entre l'entreprise de travail temporaire (ETT) et l'entreprise utilisatrice est matérialisée par le contrat de mise à disposition : il s'agit d'une relation commerciale particulière, dont l'organisation est largement réglementée par le droit du travail, et non le droit commercial.
- La relation d'emploi (entre l'ETT et le salarié intérimaire) est elle aussi particulière, car la relation d'emploi (au sens juridique) est découplée de la relation de travail : l'intérimaire est employé par une entreprise dans laquelle il ne travaille pas, et travaille dans une entreprise dans laquelle il n'est pas salarié.
- La relation de travail (entre intérimaire et entreprise utilisatrice) est atypique, car l'intérimaire constitue l'exemple type du salarié périphérique, de l' « outsider[2] », faiblement lié à l'entreprise pour laquelle il travaille. L'entreprise utilisatrice ne peut pas, ou ne souhaite pas, utiliser les leviers de mobilisation applicables aux salariés dits permanents (promotions, intéressement, perspectives de carrière…).

Il est important de constater que la qualité de chacune des relations bilatérales que nous venons de décrire peut être influencée par le comportement du « tiers ». En voici quelques exemples :

- Le salarié intérimaire véhicule une part de l'image de marque de l'ETT dans l'entreprise utilisatrice : par son implication et son comportement durant les missions, il participe indirectement à la qualité de la prestation commerciale offerte par l'ETT à l'entreprise utilisatrice

[2] Selon le vocabulaire utilisé dans les théories dualiste du marché du travail [voir par exemple Gazier - 2002]

- L'ETT intervient indirectement dans la relation de travail entre l'intérimaire et l'entreprise utilisatrice, surtout en ce qui concerne les conditions de travail (règles de sécurité, etc…)

- L'entreprise utilisatrice peut avoir une influence notable sur la relation entre le salarié intérimaire et l'ETT, car elle présente souvent pour les salariés intérimaires une alternative à l'emploi précaire (les ETT sont toujours exposées à l'utilisation de leurs services dans le cadre de pratiques de pré-recrutement, qui sont très répandues).

- Transition : Nous pouvons finalement remarquer que la complexité de la relation intérimaire engendre de nombreuses situations d'incertitude

2) L'incertitude, au cœur de la relation d'emploi intérimaire

- Lorsque l'on parle d'intérim, on y associe immédiatement le terme de précarité. Or, la notion d'incertitude paraît plus adaptée :

- Elle peut s'appliquer à tous les acteurs de la relation (pas seulement au salarié)

- En ce qui concerne précisément le salarié, le terme de précarité est limitatif : il est propre à la France, et n'est pas utilisé par les chercheurs étrangers, qui lui préfèrent la notion d'incertitude ou d'insécurité d'emploi [Barbier – 2005].

- L'incertitude concerne tous les acteurs de la relation intérimaire :

- ***Incertitude du salarié*** sur l'enchaînement de ses missions : il s'agit de la variable clé pour comprendre la précarité perçue (cf. les différentes définitions de la précarité, qui reposent toutes sur l'incertitude et l'imprévisibilité).

- ***Incertitude de l'ETT*** sur le volume d'activité et la fidélisation des meilleurs intérimaires : au niveau économique, le volume d'affaires dans le secteur de l'intérim est très étroitement lié à la conjoncture économique . En ce qui concerne la gestion du personnel, les ETT sont soumises à des impératifs contradictoires : elles ont intérêt à se constituer un vivier d'intérimaires fidèles, fiables et motivés ; mais elles savent que le statut d'intérimaire est considéré comme peu attractif, et que les entreprises utilisatrices peuvent aisément embaucher un intérimaire à la fin de sa mission.

- ***Incertitude de l'entreprise utilisatrice*** sur la fiabilité et la qualité du travail fourni par le salarié intérimaire. Les problèmes de management posés par les salariés intérimaires sont complexes, car chacun des « employeurs » ne maîtrise qu'une partie

des outils de GRH utilisables pour mobiliser les salariés [Mc Lean Parks & Gallagher – 2001].

Transition : L'incertitude peut être subie (considérée comme une fatalité), mais les acteurs ont des marges de manœuvre

il est possible d'agir sur le degré d'incertitude de la relation : par exemple, les ETT et certaines entreprises utilisatrices signent parfois des contrats à long terme, garantissant aux ETT un volume d'affaire régulier sur une longue période en contrepartie d'efforts financiers, dans une logique purement commerciale.

Nous allons prendre l'exemple précis du salarié pour développer l'idée selon laquelle l'incertitude est « manipulable »

B) L'incertitude : un outil de GRH ?

Les employeurs peuvent agir sur l'incertitude de deux manières : en la réduisant (dans une logique de sécurisation des parcours professionnels) ou en l'instrumentalisant, en la considérant comme un levier de mobilisation

1) Réduire l'incertitude pour mobiliser les salariés

- ***Réduire l'incertitude, c'est réduire une bonne partie de la précarité*** et de l'insécurité d'emploi. L'incertitude est en effet considérée comme la composante essentielle de la précarité perçue par le salarié en situation d'emploi atypique [Paugam – 2000 ; Cingolani – 2004].

Trois aspects peuvent être développés dans le cadre de l'intérim

- ***La sécurisation des parcours*** : les ETT cherchent à garantir aux intérimaires appartenant à leur « noyau dur » une continuité dans les missions leur permettant de travailler à plein temps
- ***L'engagement des ETT dans le domaine des conditions de travail*** : les ETT sont souvent mieux informées que certaines entreprises utilisatrices sur les règles de sécurité (notamment dans les secteurs sensibles du BTP et de l'industrie). Elles sont très vigilantes sur le respect de ces règles vis-à-vis des intérimaires, qui constituent une population davantage sujette aux accidents du travail que la moyenne des salariés.
- ***La « normalisation » de la relation intérimaire*** : Au niveau juridique, des efforts importants ont été faits (surtout dans les grandes enseignes) pour « normaliser » le statut du salarié temporaire en matière de droits sociaux et le rapprocher de celui des salariés permanents.

Résultat attendus : plus de loyauté et d'implication de la part des salariés intérimaires

Les recherches montrent en effet que l'insécurité perçue réduit la satisfaction, le bien-être et l'implication des salariés [Sverke & Hellgren – 2002]. Au contraire, le soutien perçu influence positivement ces variables [Connelly & Gallagher - 2004].

Transition : tous les employeurs ne cherchent pas à réduire l'incertitude et la précarité…on constate au contraire que certaine stratégies reposent sur l'utilisation de l'incertitude comme moyen de mobiliser (voire de discipliner ?) les salariés intérimaires

2) L'incertitude instrumentalisée

- Du point de vue des entreprises utilisatrices (trois aspects) :

- La pratique des contrats courts renouvelés est largement répandue

- Les pratiques de sélection et de pré-recrutement : Les études menées dans la filière automobile française montrent que ces pratiques sont très répandues [Gorgeu & Mathieu – 1998].

- L'usage « stratégique» des intérimaires vis-à-vis des salariés permanents : selon certains chercheurs, la présence d'intérimaires au sein des équipes de travail est censée être incitative, si les titulaires, « pour ne pas perdre leurs acquis consentent à davantage d'efforts, modèrent leurs velléités contestataires et revendicatives » [Evaere – 1999]

- Du point de vue de l'ETT

- ***La mise à l'épreuve et la sélection des salariés*** : Les ETT peuvent très directement agir sur l'incertitude perçue par les salariés en modulant le nombre et la qualité des missions proposées, surtout lorsqu'elles disposent de plusieurs candidats potentiels pour une mission proposée. La qualité et la quantité des délégations participent en effet largement à la construction de l'employabilité du salarié intérimaire. C. Jourdain [2002] a proposé la notion de « valeur intérimaire » pour décrire les spécificités de l'employabilité dans le secteur de l'intérim : ce ne sont pas les qualifications scolaires qui priment, mais plutôt l'adaptation de la qualification à la demande (empois pénuriques) et la possession d'un certain nombre de qualités personnelles (savoir-être) adaptées au travail en intérim (capacité d'adaptation, disponibilité…). Ces qualités sont évaluées lors des première missions, et permettront aux ETT de repérer les salariés considérés comme les plus fiables. Ces salariés, que l'ETT souhaite fidéliser, se verront proposer en priorité des missions régulières et adaptées à leur qualification. Ceci posé, aucune ETT ne peut s'engager explicitement sur la continuité des missions

- ***Les pratiques de segmentation à l'intérieur de l'ETT*** : les agences de travail temporaire semblent donc opérer une segmentation au sein même des collaborateurs intérimaires : l'incertitude pèse moins fortement sur les intérimaires considérés comme les plus fiables, et la réduction de cette incertitude apparaît ainsi comme une forme de récompense et/ou un instrument de fidélisation

Conséquences :

Les conséquences de cette instrumentalisation sont mitigées : l'efficacité doit en être appréciée en prenant en compte les effets pervers sur les attitudes et le vécu des salariés concernés :

- Certaines études montrent que les intérimaires fournissent davantage d'effort au travail que les salariés permanents [Engellandt & Riphahn – 2005]…mais cela concerne surtout ceux qui souhaitent être embauchés dans l'entreprise utilisatrice [Mc Donald & Makin – 2000]
- Par contre, il est établi que l'insécurité perçue a des effets pervers : elle augmente le niveau de stress perçu, et a des effets négatifs sur la satisfaction et l'implication au travail [De Witte & Naswäl – 2007].
- Certains usages « stratégiques » du CTT, comme le renouvellement de contrats courts, sont hors la loi : l'encadrement très strict du travail intérimaire par le droit en France est incompatible avec certaine stratégies de flexibilité de la main d'œuvre.
-

Conclusion :

L'incertitude, un outil de gestion ?

- On peut sans problème considérer que la réduction de l'incertitude pour les salariés intérimaires participe largement à la réduction de la précarité perçue, ce qui rejoint les préconisations des auteurs travaillant sur le sujet de la sécurisation des parcours professionnels ou flexicurité [ex : Gazier – 2003b].

Il faut cependant noter que dans le cas des intérimaires, seule une évolution de la réglementation (permettant par exemple l'embauche en CDI de salariés intérimaires par les ETT, comme cela se pratique dans certains pays européens) permettra de réduire significativement l'incertitude.

- Par contre, la manipulation de l'incertitude, vue comme outil de mobilisation, se heurte à plusieurs obstacles :

  - *obstacles juridiques* (à moins de la contourner, la réglementation de l'intérim réduit la possibilité de maintenir durant une longue période un salarié dans une situation d'incertitude vis à vis d'une embauche en CDI dans une entreprise utilisatrice)
  - *obstacles économiques* : ce sont les ETT qui parviennent à sécuriser au mieux les parcours professionnels qui attirent le plus les intérimaires. Etant donné que le secteur est très concurrentiel, il peut être contre-productif de ne pas miser que ce type de stratégie : il est très facile pour un intérimaire qualifié de s'inscrire dans plusieurs

agences, et de sélectionner celle qui lui permet de travailler dans les meilleures conditions : les ETT les plus risquent donc d'éloigner les intérimaires les plus fiables (les économistes parlent de mécanismes de sélection adverse pour décrire ce type de cas).

- *obstacles managériaux* : les développements théoriques sur l'implication ou la motivation mettent l'accent sur le rôle majeur de la réciprocité dans ces processus : selon Maurice Thévenet par exemple, un salarié sera d'autant plus impliqué qu'il estime que sa relation avec ses employeurs est bâtie sur la réciprocité : « On ne peut s'impliquer dans une entreprise si on n'a pas le sentiment que l'entreprise s'implique vis-à-vis de soi » [Thévenet – 2004 p 206].

Références

BARBIER JC. (2005) : La précarité, une catégorie française à l'épreuve de la comparaison internationale », note critique, Revue française de sociologie, n°46-2, pp. 351-371.

CINGOLANI P. (2005) : La précarité – Paris, PUF

CONNELLY, C., & GALLAGHER, D. (2004). Emerging Trends in Contingent Work Research. Journal of Management, 30(6), 959-983. .

DE WITTE H & NASWALL K (2003) : Objective versus subjective job insecurity : consequences of temporary work for job satisfaction and oganizational commitment in four European countries – Economic and industrial democracy – vol 24 n° 2 – pp 149

ENGELLANDT, A., & RIPHAHN, R. (2005). Temporary contracts and employee effort. Labour Economics, 12(3), 281-299.

EVAERE (1999) : Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative – Revue française de gestion - juin luillet – pp. 5-21

FAURE-GUICHARD C. (2000): L'emploi intérimaire, trajectoires et identités – Presses universitaires de Rennes

GAZIER B (2003) : Le dualisme du marché du travail - in Allouche J. (coord.) « Encyclopédie des ressources humaines » - Paris, Vuibert

GAZIER B. (2003b) Tous sublimes ? : vers un nouveau plein-emploi - Paris, Flammarion

GLAYMANN D. (2005) : La vie en intérim – Paris, Fayard

GORGEU A, MATHIEU R. (1998) Filière automobile : intérim et flexibilité, 4 pages du CEE, numéro 26, mars

JOURDAIN C. (2002) : Intérimaires, les mondes de l'intérim- Travail et emploi - numéro 89, Janvier.

MAC DONALD, D., & MAKIN, P. (2000). The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff - Leadership and Organization Development Journal, vol 21, p.84-91.

PAUGAM S. (2000) : Le salarié de la précarité : les nouvelles formes d'intégration professionnelles – Paris – PUF – collection « le lien social »

SVERKE M. & HELLGREN J. (2002) : the nature of job insecurity : understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium – Applied psychology : an international review – vol 51 n° 1 – pp 23-42

THEVENET M. (2004) : Le plaisir de travailler 2ème édition – Paris - Editions d'organisation