

Le recours à l'intérim et son impact sur la performance individuelle et organisationnelle. Une approche par la théorie des coûts de transaction

Alain Lacroux

► To cite this version:

Alain Lacroux. Le recours à l'intérim et son impact sur la performance individuelle et organisationnelle. Une approche par la théorie des coûts de transaction : 2èmes journées Euroméditerranéennes -Colloque " performance et gouvernance " - Laboratoire ERMES Université du Sud Toulon Var. 2èmes journées Euroméditerranéennes -Entretiens neptune- Colloque " performance et gouvernance ", Nov 2007, Toulon, France. <halshs-00601253>

HAL Id: halshs-00601253

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00601253>

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.

Le thème du lien entre performance et gouvernance a été abordé dans le domaine de la gestion des ressources humaines sous l'angle de l'impact des modes de gouvernance sur les attitudes des salariés et la performance de l'organisation. Dans ce cadre général, le lien gouvernance/performance est donc souvent étudié du point de vue du salarié, en prenant en compte les impacts des stratégies de gestion de la main d'œuvre sur ses attitudes et ses comportements.

L'objectif de cette communication est double : il s'agit d'une part de mettre en évidence les liens existant entre certaines formes de gouvernance et les politiques de gestion de main d'œuvre, notamment l'externalisation des ressources humaines et le recours à des emplois flexibles, puis de montrer que les conséquences du recours aux emplois flexibles sur les performances individuelles et organisationnelles sont complexes, et que certains coûts cachés doivent être pris en compte¹.

I. Des modes de gouvernance aux politiques de GRH : l'exemple du recours aux emplois précaires

Le lien entre modes de gouvernance et politiques de gestion de la main d'œuvre n'est évidemment pas direct : plusieurs auteurs [ex : Chevalier & Dure – 1993 ; Beaujolin-Bellet – 1998 ; Cascio & al. – 1997 ; Ali Shah – 2007] ont tenté de mettre en évidence les mécanismes complexes liant les exigences de performance financière pesant sur les dirigeants et les politiques de gestion de main d'œuvre. Nous prendrons en exemple le cas souvent étudié de l'impact des stratégies de réduction des coûts de fonctionnement de l'entreprise sur les politiques de main d'œuvre.

Les recherches menées dans ce domaine se placent souvent dans le cas particulier d'une gouvernance de type actionnariale, dans laquelle les dirigeants se voient assigner des objectifs de rentabilité à court terme : si l'on privilégie le cas d'entreprises fortement utilisatrices de main d'œuvre, cette « logique financière » [Mallet & Teyssier – 1992] amène à considérer que la réduction des coûts de personnel peut constituer l'un des moyens les plus rapides et les

¹ Certaines informations et témoignages sur les pratiques de gestion de main d'œuvre et les réactions des salariés intérimaires face à leurs conditions d'emploi ont été recueillies lors d'une étude exploratoire qualitative menée auprès de salariés intérimaires et de responsables d'entreprises de travail temporaire de la région PACA, dans le cadre d'une thèse en cours portant sur les attitudes des salariés en relation d'emploi atypique.

plus efficaces d'assurer une hausse de la rentabilité à court terme [ex : Baumol & al. – 2003 ; Franz & al. – 1998]

Les recherches menées par Rachel Beaujolin-Bellet [1998, 2002] sur les mécanismes des réductions d'effectifs constituent une excellente illustration de ces travaux visant à mettre en lumière les « engrenages » conduisant à la réduction des effectifs permanents.

R. Beaujolin adopte une approche inspirée des recherches du Centre de recherche en gestion de l'école polytechnique sur le concept « d'instrument de gestion » [ex : Berry – 1983 ; Moisdon - 1997] : dans le cadre théorique proposé par ces chercheurs, les outils de gestion utilisés pour piloter les entreprises peuvent modeler la vision des dirigeants, et influencer sur leur processus de décision. R. Beaujolin considère ainsi qu'une sorte de « filtre financier » modèle les décisions de gestion des effectifs. Les dirigeants pilotent l'organisation en se basant sur divers outils de gestion standardisés (tableaux de bord, budgets prévisionnels...) dans lesquels l'emploi apparaît presque toujours comme une charge. L'usage de ratios de performance globale comme le rapport masse salariale / chiffre d'affaires conduit tout naturellement à considérer la main d'œuvre comme un coût compressible et non comme source de valeur².

Les exigences de rentabilité à court terme, critère de performance souvent mis en avant par les représentants des actionnaires et les investisseurs institutionnels, amènent alors les dirigeants à adopter des stratégies de compression des coûts, au premier rang desquels ressortent toujours les coûts salariaux : l'emploi interne est considéré comme une charge fixe (au sens de la comptabilité analytique) dont le coût doit être si possible abaissé.

La compression des coûts de main d'œuvre peut bien entendu passer par une réduction pure et simple des effectifs, mais également par une « réduction de la voilure », c'est-à-dire une limitation du nombre de salariés permanents grâce à des politiques d'externalisation ou le recours à des formes particulière d'emploi. Ce type de mesure permet de « variabiliser » les coûts de main d'œuvre, en les ajustant précisément au niveau d'activité³. La rentabilité à court terme de ce type de politique est moins apparente qu'une réduction massive d'effectif, mais les économies réalisées grâce à la flexibilisation des charges de personnel peuvent être substantielles.

Ces politiques dites de flexibilité quantitatives externes [Evaere – 1999], constituent l'une des voies privilégiées de la flexibilisation organisationnelle en France, elles permettent de se

2 Beaujolin [1998, p. 22] rapporte par exemple le témoignage d'un dirigeant affirmant que les réductions d'effectifs constituaient un « investissement » dont le retour [payback] était particulièrement rapide.

³ Beaujolin [2003, p. 563] remarque que les coûts de recours à l'emploi externe sont imputés sur le compte « autres charges externes », alors que les effectifs internes sont considérés par convention comme une charge fixe.

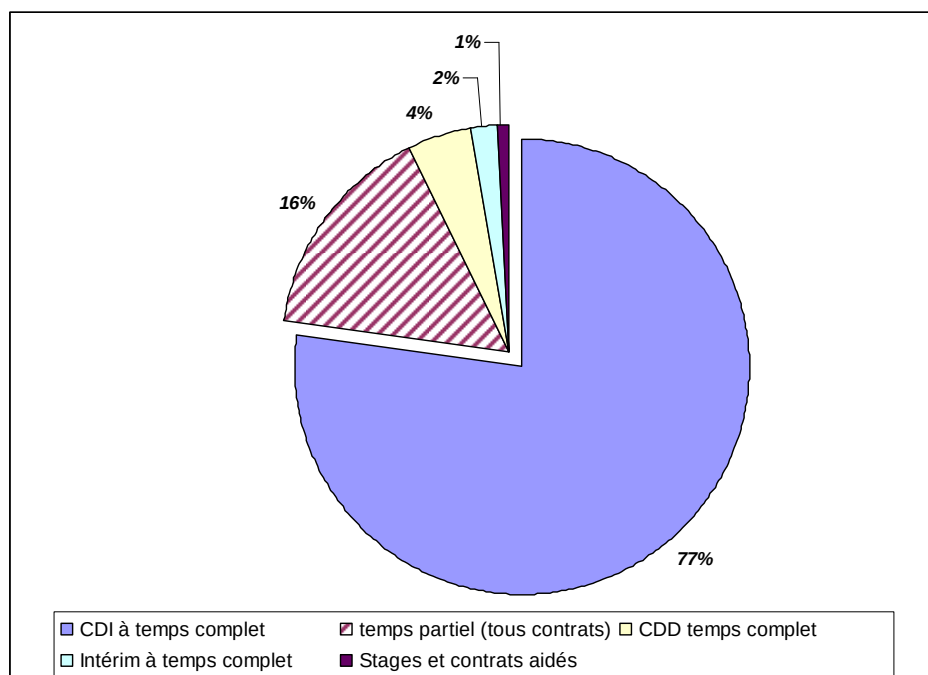
rapprocher de l'idéal-type dualiste de « l'entreprise flexible » [Atkinson – 1984]. Ce modèle d'organisation repose sur une transposition des analyses de la segmentation du marché du travail à l'échelle de la firme : l'entreprise flexible constitue une sorte de vision en modèle réduit du marché du travail [El Akremi & al. – 2004 p 32], avec un noyau central composé de salariés bénéficiant d'une relative sécurité d'emploi et de perspectives de carrière « classiques » (possibilités de promotion, salaires progressifs, formations...) et une périphérie composée de salariés atypiques (CDD, intérimaires, sous-traitants plus ou moins indépendants) servant à amortir les fluctuations conjoncturelles.

La gestion de la main d'oeuvre dans l'industrie automobile constitue une excellente illustration de ce type de politiques dualistes. Les études menées par A. Gorgeu, G. Mathieu [1995] et M. Pialoux [1998] dans la filière automobile française montrent que les grandes entreprises du secteur, soumises à une très forte concurrence générant des contraintes de rentabilité très fortes, utilisent toute une panoplie de stratégies destinées à variabiliser les coûts de main d'œuvre, comme la sous-traitance généralisée, le recours massif à l'intérim, ou l'usage de contrats à durée déterminée de longue durée.

On peut noter de manière plus générale que les études empiriques montrent que les politiques de flexibilisation externes de l'emploi se sont généralisées dans les pays occidentaux [ex : Galtier & Gautier – 2000 ; Auer & Cazes - 2003] : les entreprises industrielles se replient de plus en plus sur un « noyau dur » de salariés permanents et multiplient les processus d'externalisation et l'emploi de salariés « périphériques », selon l'expression anglo-saxonne. Une étude menée par T. Coutrot [2000] à partir des statistiques de la DARES montre par exemple que les entreprises industrielles soumises à une exigence d'amélioration de rentabilité sous la pression de leurs actionnaires ou de leurs clients auront davantage tendance à utiliser fortement l'intérim.

L'éclatement de la norme d'emploi est un phénomène indéniable, mais on se doit de rester prudent sur son ampleur statistique : en termes de *stock*, les emplois atypiques représentent aujourd'hui moins du quart de l'emploi total, comme le montre le graphique 1. 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 à eux seuls 72 % des nouvelles embauches début 2006. 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.

Graphique 1 : Les formes d'emploi en France (en % du nombre de salariés – 2006)



Source : Insee – enquête emploi

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 dans la recherche en gestion [Feldmann & al. – 1994 ; Charles-Pauvert – 2002 ; Connelly & Gallagher – 2004]. Ce retard relatif est actuellement en train d'être comblé : des recherches multidisciplinaires portant sur les impacts des politiques de flexibilisation de la main d'œuvre sur les attitudes des salariés, le fonctionnement et la performance des organisations, sont développées. Les auteurs cherchent à mieux comprendre le lien entre flexibilité et performance, au cœur des nouveaux modes de production [ex : Gallagher & Mac Lean Parks - 1998 ; Arnaud & Lorient – 2002 ; Beaujolin- Bellet (dir) – 2004].

Parmi les différentes formes d'emploi atypique pouvant être mobilisées par les entreprises recourant à la flexibilité quantitative externe, l'intérim ou travail temporaire⁴ occupe en France une place à part, pour plusieurs raisons :

- Sur le plan statistique d'abord, la France est l'un des premiers marchés du monde en matière de travail temporaire (4^{ème} rang mondial et deuxième rang en Europe). L'intérim concerne toutes les professions et toutes les qualifications, ce qui n'est pas le cas du temps partiel, plutôt réservé aux emplois peu qualifiés. Sur le plan de la recherche ensuite, la relation

⁴ Nous considérerons 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 recherches anglo-saxonnes, une différence est parfois faite entre salariés en emplois temporaires [temporary workers] et emplois en intérim [temporary help service workers].

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.

Le travail temporaire réunit trois types d'acteurs, dans une relation triangulaire : le salarié intérimaire, l'entreprise de travail temporaire (ETT) et l'entreprise utilisatrice.

Les entreprises sont liées par un contrat commercial (contrat de mise à disposition) et l'intérimaire est lié à l'ETT par un contrat de travail temporaire (contrat de mission).

Ce schéma triangulaire est parfois complexifié, car un même salarié peut être employé par plusieurs ETT : plus de 30% des intérimaires en France ont travaillé pour plusieurs ETT durant l'année 2006. La particularité de la relation intérimaire est qu'il y a découplage entre employeur légal et employeur réel : l'intérimaire travaille pour une entreprise dans laquelle il n'est pas salarié, et il est salarié d'une entreprise dans laquelle il ne travaille pas.

Les motifs de recours à l'intérim sont très variés : il peut s'agir de motifs purement conjoncturels (remplacer un salarié absent), mais également de motifs beaucoup plus élaborés : certains auteurs ont mis en avant le rôle de l'intérim comme outil de présélection de la main d'œuvre [Ramaux – 1994 ; Glaymann – 2005], ou comme outils « politique » visant à affaiblir l'action syndicale [Beaud & Pialoux – 1999].

Dans le cadre de cette communication, nous nous limiterons aux motifs économiques de recours à l'intérim, en nous intéressant plus spécifiquement aux logiques de réduction des coûts de main d'œuvre.

Nous avons vu que le remplacement de salariés permanents par des intérimaires permettait de variabiliser les coûts de main d'œuvre ; toutefois, il faut tenir compte d'un aspect paradoxal propre aux contrats temporaires : à poste égal, un intérimaire représente un coût plus important pour l'entreprise qu'un salarié permanent, en raison de la prime de précarité⁵ que doit lui verser l'entreprise utilisatrice et de la rémunération de la prestation fournie par l'ETT : on estime que le coût horaire d'un intérimaire à peu près équivalent au double du salaire de référence pour l'entreprise utilisatrice⁶. Ce paradoxe n'est pourtant qu'apparent si l'on étudie plus en détail les avantages financiers induits par l'usage de cette forme particulière de gestion de la main d'œuvre en utilisant le cadre de la théorie des coûts de transaction.

⁵ Cette prime appelée indemnité de fin de mission [IFM] représente 10% du salaire brut versé durant la mission. S'y ajoute une indemnité compensatrice de congés payés proportionnelle à la durée de la mission.

⁶ Ce coût est obtenu en multipliant le salaire de référence par un coefficient en général voisin de 2, variant selon la qualification du salarié [1,9 pour un manoeuvre jusqu'à 5 pour un cadre doté de compétences rares]. Ce coefficient intègre les divers coûts supportés par l'ETT et sa marge bénéficiaire [Glaymann – 2005].

II. La logique du recours à l'intérim à travers le prisme de la théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction [ex : Coase- 1939 ; Williamson- 1985] représente un cadre théorique tout à fait adapté pour analyser les motifs de recours au travail intérimaire sous l'angle de la performance économique. Les auteurs qui travaillent sur le sujet des emplois flexibles mentionnent régulièrement ce cadre théorique [ex : Abraham – 1998 ; Evaere – 1999 ; Freiche & le Boulaire – 2002]. Pour notre part, nous nous appuyons tout particulièrement sur l'analyse des « formes de gouvernance » initiée par O. Williamson [1991]. Cette notion est utilisée par l'auteur dans le but d'appliquer les principes de la théorie des coûts de transactions à l'étude des formes organisationnelles grâce à une analyse comparative des différents modes de gouvernance des transactions : le marché, la hiérarchie et les formes hybrides. L'objectif étant de déterminer le type de structure permettant de minimiser les coûts de transactions en fonction de différents paramètres comme le niveau d'incertitude, ou le degré de spécificité des actifs.

Dans ce cadre, une organisation duale reposant sur sa partie périphérique (composée en principes d'actifs peu spécifiques⁷) sur l'intérim apparaît efficace, car cette modalité d'emploi est plus « économe » en matière de coûts de transaction que les autres formes de contrats précaires (temps partiel et CDD) en raison du rôle d'intermédiaire fondamental des entreprises de travail temporaire. L'organisation triangulaire propre au travail temporaire fait que la relation de travail est pratiquement remplacée par une relation commerciale.

L'avantage pour l'entreprise utilisatrice est d'obtenir une meilleure visibilité sur ses coûts globaux de main d'œuvre : ceux-ci sont forfaitaires et prévus au contrat, et l'ETT prend en charge le risque de recrutement, en s'engageant par exemple à remplacer rapidement un salarié si celui-ci se révèle inadapté au poste proposé.

L'usage d'une main d'œuvre intérimaire apparaît donc à première vue comme le choix d'un mécanisme de marché : l'entreprise utilisatrice substitue un contrat commercial quasi-complet à un contrat de travail caractéristique d'une gouvernance de type hiérarchique, par définition incomplet. La réalité est cependant plus complexe : l'intérim constitue plutôt une forme de flexibilité de la main d'œuvre qui permet de réduire à la fois les coûts de marché (ex : recherche et sélection des candidats) et les coûts de hiérarchie (surveillance, évaluation et

⁷ Le degré de spécificité des actifs humains (salariés) repose sur leur caractère difficilement remplaçable (par exemple en raison de compétences rares liées à un niveau de qualification très élevé). Les salariés intérimaires sont en général considérés comme des actifs peu spécifiques par les entreprises utilisatrices (sauf le cas très rare des intérimaires haute compétence ou des « managers de transition »).

suivi de carrière du salarié). L'entreprise utilisatrice bénéficie donc *à la fois* des avantages du marché et de ceux de l'intégration hiérarchique, que nous allons détailler :

Les avantages d'une régulation marchande de la relation de travail sont les suivants :

- L'entreprise utilisatrice peut profiter de la concurrence régnant sur le marché de l'emploi temporaire pour négocier des conditions financières avantageuses, en jouant notamment sur le volume de main d'œuvre. Ces négociations, qui sont plutôt réservées aux grands comptes permettent d'obtenir des rabais substantiels, qui réduisent d'autant le coût horaire moyen des intérimaires⁸.
- Les intérimaires représentent une force de travail qui n'est payée que lorsqu'elle est employée, ce qui permet d'accroître la productivité du travail⁹ [Beaujolin – 2003, p 564]. Pour aller plus loin, on peut également noter que le remplacement de salariés permanents par des salariés intérimaires fait artificiellement augmenter le ratio de productivité du travail (qui constitue un indicateur important de performance du processus de production) : ce ratio étant en général défini comme le rapport entre la valeur ou le volume de la production et le montant des charges de personnel (regroupées dans le poste « frais de personnel »), il est directement modifié par l'emploi de salariés intérimaires, dont les rémunérations ne sont pas affectées au poste « frais de personnel » mais au poste « charges externes ».
- Le faible temps de présence des intérimaires au sein de l'entreprise utilisatrice permet d'économiser les coûts résultant de la fidélisation des salariés comme les primes d'ancienneté ou les frais de formation professionnelle [Evaere – 1999 p 14].
- L'entreprise utilisatrice délègue une partie de la gouvernance des transactions managériales, liées à la relation de travail à l'ETT pour un tarif fixe négocié à l'avance : il en résulte une diminution du niveau d'incertitude propre à toute relation d'emploi.
- L'entreprise utilisatrice ne supporte pas les coûts de transaction liés à l'inadaptation des salariés aux postes proposés [ex : coût de rupture de contrat, coûts de remise à niveau] : les ETT, professionnels de la GRH, ont développé de nombreux outils leur permettant d'évaluer efficacement les compétences des candidats en fonction des missions proposés. Le risque d'erreur est minimisé et les salariés envoyés en mission sont en principe directement opérationnels.

⁸ Une simulation effectuée par Gorgeu & Mathieu [1998] dans le cas de l'industrie automobile a montré que le coût annuel moyen d'un salarié intérimaire pour l'entreprise utilisatrice était plus faible que celui d'un salarié en CDD ou en CDI.

⁹ La productivité du travail peut par exemple se calculer par le ration quantité produite/heures de travail utilisées. Plus le travail est utilisé de manière intensive [c'est-à-dire si toutes les heures payées sont des heures de travail efficaces], plus le ratio augmente.

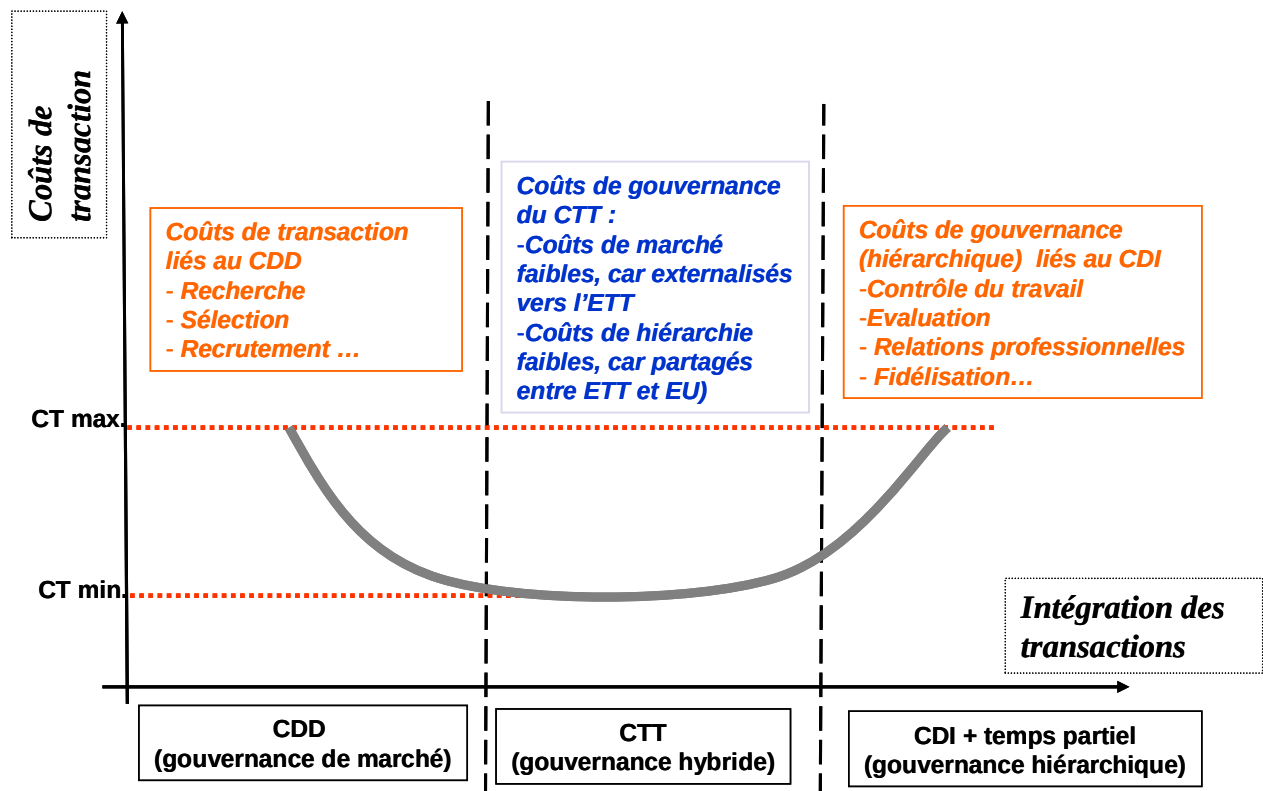
Parallèlement, les avantages d'une intégration hiérarchique des salariés au sein de l'entreprise utilisatrice sont les suivants :

- La supervision directe de l'entreprise utilisatrice sur le travail des intérimaires l'entreprise cliente permet d'assurer un meilleur contrôle des comportements opportunistes, et ce d'autant plus que le salarié intérimaire ne connaît pas bien l'entreprise utilisatrice, et aura donc de la peine à y développer des comportements de passager clandestin type « tire au flanc » [Abraham – 1998] ou de s'intégrer dans des collectifs syndicaux propres à soutenir d'éventuelles revendications [Beaud & Pialoux - 1999] . Contrairement à la vision traditionnelle de la théorie des coûts de transaction, l'incertitude, condition de développement des comportements opportunistes concerne moins ici le principal (l'entreprise utilisatrice) que l'agent (le salarié).
- L'entreprise utilisatrice dispose de leviers de mobilisation très efficaces vis-à-vis de la main d'oeuvre intérimaire. La perspective d'une éventuelle embauche en CDI constitue un puissant levier de motivation [Gorgeu & Mathieu – 1995]. Un usage cynique et parfois illégal des contrats d'intérim permet également à certaines entreprises utilisatrices de maintenir une forme de pression sur le salarié : nous avons pu constater lors de nos entretiens avec certains intérimaires que les contrats à la semaine renouvelés étaient monnaie courante dans certains secteurs de l'industrie et du BTP. La menace à peine voilée de non renouvellement du contrat en cas de comportement déviant constitue ici aussi un levier de mobilisation dans un marché du travail où l'offre excède structurellement la demande.

Finalement, si l'on utilise le vocabulaire de la théorie des coûts de transaction, le recours à l'intérim est tout à fait adapté aux formes de gouvernance hybride, empruntant à la fois aux mécanismes de marché et à l'intégration hiérarchique : l'entreprise utilisatrice confie à un prestataire extérieur avec lequel elle est liée par un contrat de type « néoclassique » au sens de Williamson (contrat souple et ajustable, bien adaptée aux relations commerciales coopératives, reposant sur des transactions répétées) le soin de sélectionner la main d'œuvre sur le marché, pour un prix négocié à l'avance. Cette main d'œuvre travaille ensuite au sein même de l'entreprise utilisatrice, au contraire de ce qui se passe généralement dans les cas d'externalisation complète.

Dans ce cadre théorique, le recours à des contrats temporaires apparaît plus économe que le CDD et le CDI en termes de coût de transaction : il est possible, à titre d'illustration, de représenter sur un schéma le niveau théorique des coûts de transaction associés à chaque forme contractuelle (Schéma 1).

Schéma 1 : Intérim et coûts de transaction



J. Abraham [1998] remarque à juste titre que les coûts de transaction ne sont pas pour autant complètement supprimés dans une relation d'intérim, car l'entreprise utilisatrice remplace une relation d'agence employeur/salarié par une relation principal/agent avec l'ETT : cette dernière peut toujours adopter des comportements opportunistes (par exemple en ne réalisant pas un effort suffisant dans le profilage et la sélection des candidats). Il faut cependant noter que la forte concurrence dans le secteur et le manque relatif de contrôle des ETT sur les intérimaires, qui sont souvent inscrits dans plusieurs agences, limitent ce type de risques.

On peut remarquer pour finir que le raisonnement considérant à considérer les ressources humaines comme une charge plutôt que comme une source de valeur est bien entendu réducteur : Evaere [1999, p. 8] remarque que la notion d'achat associée à l'intérim est « symptomatique de la perspective à court terme dans laquelle se situe cette forme de gestion particulière des ressources humaines. Elle se distingue de la notion d'investissement (un actif de haut de bilan) qui induit par définition une certaine stabilité permettant un processus d'apprentissage et d'enrichissement du capital humain. Le fait d'acheter de l'intérim place les ressources humaines au niveau d'un actif de bas de bilan, c'est-à-dire une ressource standardisable ».

Les développements récents des théories centrés sur les ressources [ex : Hamel & Prahalad – 1990, Black & Boal – 1994] et des approches évolutionnistes de la firme [ex : Nelson & Winter- 1982] refusent cette analyse réductionniste et mettent au contraire en évidence le rôle crucial des ressources internes, des compétences et de l'apprentissage organisationnel dans la performance des entreprises.

Cependant, même si nous en restons à une logique essentiellement comptable pour analyser la performance des politiques de gestion de main d'œuvre, il nous faut constater que le recours extensif à des contrats précaires peut engendrer des « coûts cachés » [Savall & Zardet – 2003], qui ne sont pas repérés dans les systèmes de reporting habituels (budget, comptabilité analytique, tableaux de bord) mais contribuent fortement à la qualité de fonctionnement et à la performance d'une organisation. Ces coûts sont étroitement liés au domaine de la GRH, puisqu'ils sont générés par des comportements individuels ou organisationnels (démotivation, absentéisme, manque de coordination, accidents du travail, ...).

III. Les impacts et les « coûts cachés » du recours à l'intérim

Nous allons détailler les coûts potentiels générés par l'emploi extensif d'une main d'oeuvre intérimaires, en nous intéressant aux effets pervers possibles des contrats temporaires au niveau individuel et organisationnel.

A) Les effets des contrats précaires sur les salariés : les coûts cachés de la précarité

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 des salariés concernés : il existerait une ligne de partage entre une « bonne » et une « mauvaise » flexibilité [Cadin & al . 2004 p 174]. La « bonne flexibilité » serait la flexibilité qualitative interne, basée sur la compétence et la mobilisation des salariés ; elle reposerait sur la stabilité de l'emploi et de la situation de travail [Evaere- 1999 p. 21]. A l'inverse, la « mauvaise » flexibilité externe de l'emploi est sensée 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 engendrée par « le paradoxe d'une gestion simultanée de l'implication et de la précarité. »

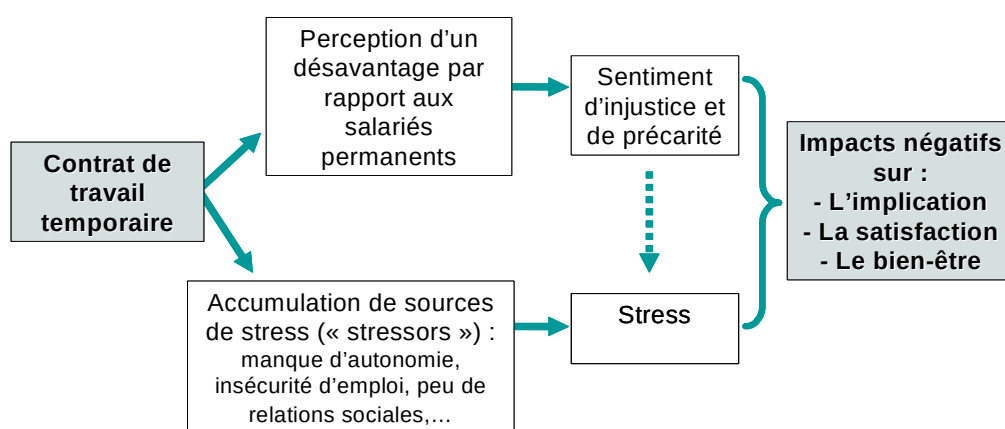
- Des salariés intérimaires peu satisfaits et peu impliqués ?

La plupart des travaux consacrés aux attitudes des salariés en situation d'emploi atypique reposent sur un a priori défavorable : le sort des salariés permanents semble plus enviable que

celui des salariés temporaires, en raison du handicap de la précarité [ex : Beard & Edwards – 1995 ; Evaere – 1998 ; Liden & al. – 2003 ;]

Le raisonnement général est le suivant (schéma 2) : les contrats temporaires engendrent une précarité qui est perçue comme injuste et qui est source de stress chez les intérimaires. Le stress et l'injustice perçue sont sensés avoir des impacts négatifs sur les attitudes et le bien-être au travail. Ces sentiments négatifs peuvent à leur tour engendrer des comportements préjudiciables à la performance de l'entreprise utilisatrice : absentéisme, retards, abandon de poste, manque d'intérêt pour le travail confié, etc...

Schéma 2 : L'impact théorique des contrats temporaires sur les attitudes et le bien-être des salariés.



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 [ex : Beard & Edwards – 1995 ; De Witte & Naswall – 2003].

Les sentiments des intérimaires français interrogés par le CSA pour le compte de la fédération professionnelle des entreprises de travail temporaire (FPETT/CSA- 2006) viennent confirmer ce propos : ils jugent leur situation systématiquement défavorable par rapport à celle des salariés en CDI, sauf en ce qui concerne la rémunération, la gestion du temps et l'acquisition de compétences nouvelles.

Ces conclusion, 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 attitudinales comme la satisfaction la motivation ou l'implication.

Les situations d'emploi précaire favoriseraient d'autre part le développement de « stressors » 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 dans le travail [ex : Sverke & al. – 2000 ; De Witte & Naswäll – 2003]

La majorité des recherches empiriques menées auprès des intérimaires ont tendance à corroborer partiellement l'hypothèse de l'impact négatif de la situation d'emploi temporaire sur les attitudes au travail durant les missions (ex : Kaiser – 2002 ; de Gilder – 2003 ; Feather & Rauter – 2004) . Des recherches plus précises amènent cependant à relativiser ces résultats : lorsque certaines variables comme le degré de choix (intérim par choix vs intérim contraint) sont introduites dans les modèles testés, les résultats deviennent moins tranchés (ex : Krausz & al.– 1995 ; Tan & Tan – 2002).

- Des salariés difficiles à mobiliser ?

La présence de plus en plus significative d'intérimaires dans les entreprises rend nécessaire un questionnement sur les moyens de mobilisation les plus efficaces de cette main d'œuvre particulière. Arnaud & Lorient [2002 p.11] remarquent par exemple que « la mobilisation des personnels externalisés sur les objectifs poursuivis dans un service ou un établissement constitue un véritable défi managérial, dans la mesure où il n'est plus possible d'avoir recours à cet effet aux leviers classiques de la gestion des carrières ».

La relation triangulaire de l'intérim pose en effet des problèmes de GRH relativement délicats. Le fait que les intérimaires travaillent simultanément pour deux organisations (l'ETT et l'entreprise utilisatrice) pose des problèmes de management : la loyauté des salariés, qui constitue un atout important pour l'entreprise utilisatrice, ne peut pas être exigée pour les salariés intérimaires au même titre que pour les permanents. Nous avons pu remarquer lors de nos entretiens que les intérimaires les plus expérimentés et les plus motivés (intérimaires « de profession ») affirmaient une réelle loyauté vis-à-vis de leur agence...mais qu'il attendaient très peu des entreprises utilisatrices, dont ils stigmatisent souvent le manque d'égard vis-à-vis de la main d'œuvre intérimaire.

On peut remarquer à titre d'exemple que les variables d'environnement identifiées dans la littérature comme ayant un impact potentiel sur la motivation et la mobilisation des intérimaires (variables antécédent) sont « partagées » entre les deux employeurs :

Antécédents contrôlés par l'entreprise cliente	Antécédents contrôlés par l'ETT
Périmètre de travail [« job scope »]	Salaire
Autonomie	Actions de formation
Climat organisationnel	Nombre de missions proposées
Antécédents contrôlés conjointement par l'ETT et l'entreprise cliente	
Equité et soutien perçu	
Définition des tâches	

Chaque « employeur » du salarié intérimaire ne dispose alors que d'une partie des outils de gestion des ressources humaines susceptibles d'influer sur les attitudes des salariés intérimaires. Concernant cette «répartition des rôles » en matières de gestion des ressources humaines, Kalleberg [2000 p. 348] remarque à juste titre que les entreprises utilisatrices cherchent à transférer à l'ETT le maximum de responsabilités dans le domaine des ressources humaines, afin de réduire les coûts de gestion de la main d'œuvre intérimaire : une telle attitude ne risque-t-elle pas d'être contre-productive dans le sens où l'entreprise utilisatrice se prive de leviers potentiels de mobilisation ?

B] Les effets du recours à l'intérim au sein des entreprises utilisatrices : les coûts cachés de la recherche de performance

On peut distinguer plusieurs effets potentiellement négatifs dans le recours extensif à l'intérim au niveau économique (problème de productivité et d'accidents du travail), managérial (difficultés liées à la cohabitation entre salariés temporaires et permanents, difficultés de mobilisation de la main d'œuvre intérimaire) voire juridique (condamnation pour abus d'intérim).

- Des salariés intérimaires davantage sujets aux accidents du travail ?

Le risque d'accident du travail associé au secteur du travail temporaire est beaucoup plus élevé que la moyenne : le taux d'accident du travail dans le secteur de l'intérim est par exemple deux fois plus élevé que le taux moyen constaté dans toutes les branches de l'industrie. Un intérimaire sur onze a été victime d'un accident du travail avec arrêt en 2004 [Bastide – 2006]. Deux raisons importantes peuvent expliquer cette anomalie : des conditions de travail dangereuses, et le manque d'expérience lié à la brièveté des missions :

- En ce qui concerne les conditions de travail, il faut remarquer que les intérimaires sont majoritairement employés dans des secteurs « accidentogènes », comme l'industrie ou le BTP, où ils occupent souvent des postes de manutention ou d'exécution particulièrement exposés au risque d'accident [DARES – 1998].

- En ce qui concerne l'impact de l'expérience professionnelle, une étude détaillée menée par C. Hamon –Cholet [2000 ; 2001] à partir des statistiques issues de l'enquête « conditions de travail » menée par la DARES en 1998 permet d'affirmer que la variable prédictive majeure des accidents est l'ancienneté. Selon l'auteur, le profil type de l'accidenté est le suivant : un

homme jeune, ouvrier, récemment embauché : or, ce portrait recoupe exactement celui du salarié intérimaire français¹⁰.

Il faut remarquer que, bien que les entreprises utilisatrices ne soient pas les employeurs légaux des intérimaires, elles sont tenues de participer, avec les ETT, à l'indemnisation des salariés accidentés. La sur-fréquence relative des accidents du travail chez les intérimaires constitue donc un coût caché évident.

- Un risque de baisse d'efficacité du travail ?

Au niveau économique, certains travaux mettent en évidence une plus faible productivité des salariés intérimaires [ex : P.Artus, cité par Evaere – 1999 p 14]. Même si les intérimaires sont souvent employés dans des travaux faiblement qualifiés leur niveau de compétence ne peut pas être immédiatement comparable à celui d'un salarié permanent¹¹. Ce délai d'adaptation est indispensable pour maîtriser non seulement les aspects techniques de l'emploi (matériels, techniques, standards de travail) mais également les aspects organisationnels (règles de fonctionnement du collectif de travail, degré d'autonomie par rapport aux prescriptions...). Evaere [1999, p 15] remarque à juste titre que « l'adaptabilité immédiate ou la compétence instantanée de l'intérimaire sont des mythes ». Cet effet doit cependant être nuancé en fonction de la durée des missions : les entreprises utilisatrices compensent parfois les coûts d'adaptation en allongeant les missions des intérimaires, éventuellement au-delà des limites légales, ou alors en constituant un vivier d'intérimaires expérimentés en partenariat avec les ETT, dans lequel elles puisent en fonction de leurs besoins. Cette pratique a par exemple été constatée chez certains constructeurs automobiles français [Beaud & Pialoux – 1998]

- Une cohabitation difficile avec les salariés permanents ?

Le recours à l'intérim, et plus généralement aux emplois précaires, peut être envisagé comme un moyen de « protéger » les salariés du noyau dur (les « insiders ») contre les fluctuations conjoncturelles : on peut dire que certaines entreprises préfèrent une flexibilité de l'emploi (matérialisée par le recours aux contrats précaires en complément d'un noyau d'emplois stables) plutôt qu'une flexibilité du temps de travail (matérialisée par une variation du volume d'activité des salariés en fonction de la conjoncture). Le premier modèle, plus avantageux en termes de coût¹², est caractéristique des modèles dualistes du marché du travail.

¹⁰ L'intérim concerne principalement les salariés jeunes et peu qualifiés, travaillant dans l'industrie ou le BTP sur des postes d'exécution (ouvriers, manœuvres ...).

¹¹ Et ce d'autant plus que 60% des missions d'intérim durent une semaine ou moins (source : Unedic)

¹² Les heures supplémentaires généralisées ou les situations de chômage partiel sont coûteuses, comparées à un usage efficace de l'intérim.

Dans les systèmes dualistes, les deux populations (insiders et outsiders) sont nettement différenciées au niveau du statut : la cohabitation et la coordination peut être difficile et de nombreux témoignages recueillis lors d'enquêtes de terrain menées par des sociologues [ex : Jourdain – 2002 ; Faure-Guichard – 2000 ; Glaymann – 2005] accréditent l'idée selon laquelle les intérimaires ne se sentent pas toujours intégrés dans les entreprises utilisatrices.

L'intérim recèle pourtant, selon certains auteurs [ex : Ramaux – 1994 ; Beaud & Pialoux – 1999 ; Evaere – 1999, Arnaud & Lorient – 2002] des vertus « pédagogiques » lorsque les intérimaires cohabitent avec des salariés permanents. La présence visible d'intérimaires dans une entreprise a un double impact :

En premier lieu, les intérimaires peuvent être incités à fournir des efforts importants pour accéder à un statut de CDI ou à un renouvellement de leur contrat, surtout s'ils savent que l'entreprise utilisatrice pratique un pré-recrutement par le biais de l'intérim. Cette mobilisation les conduit à réaliser un travail plus intensif que les permanents. Plusieurs études semblent indiquer que la motivation et l'effort au travail chez les intérimaires pensant pouvoir obtenir un emploi fixe peut être supérieure à celle constatée chez les permanents : ils sont prêts à se « dévouer » si ils estiment avoir une chance d'accéder à un CDI [ex : Mc Donald & Makin – 2000 ; Gorgeu & Mathieu – 1998 ; Beaud & Pialoux – 1999 p. 52]. Une étude empirique menée en Suisse par A. Engelandt & R. Riphahn [2005] montre par exemple que les intérimaires à la recherche d'un CDI dans les entreprises utilisatrices présentent un niveau d'absentéisme plus faible et un niveau d'effort supérieur aux salariés permanents.

En second lieu, les salariés permanents peuvent se retrouver confrontés avec une main d'œuvre prête à faire des efforts importants, souvent jeune, diplômée, et désireuse d'accéder à un emploi stable. Cette concurrence peut avoir des effets contradictoires : elle peut être incitative, si les titulaires, « pour ne pas perdre leurs acquis consentent à davantage d'efforts, modèrent leurs velléités contestataires et revendicatives » [Evaere – 1999] ; mais elle peut aussi être à la base de tensions entre intérimaires et permanents [ex : Geary – 1992 ; Gorgeu & Mathieu – 1998, Smith - 2001]. Certains coûts cachés induits par la cohabitation/concurrence entre salariés permanents et temporaires ont par exemple été identifiés dans plusieurs recherches empiriques menées aux Etats-Unis :

- Les salariés permanents se voient souvent confier par la hiérarchie des tâches de supervision et d'encadrement des intérimaires, et sont tenus responsables des erreurs commises par les intérimaires (Smith – 1994 ; Pearce – 1993), ce qui augmente leur niveau de stress

- La présence de salariés temporaires accroît le sentiment d'insécurité perçue chez les salariés permanents, qui interprètent parfois leur présence comme une menace pour les emplois stables (Smith – 1997 ; Pearce – 1993).
- L'encadrement est souvent mobilisé pour coordonner les relations et arbitrer les différents entre intérimaires et permanents, d'où une perte de temps et une moindre attention accordée à l'évaluation du travail des salariés permanents (Geary – 1992)
- L'emploi d'intérimaires relativement qualifiés peut réduire les perspectives de promotion interne des salariés permanents les moins qualifiés, ce qui entraîne de leur part découragement et perte de motivation (Barnett & Miner – 1992)

Une étude empirique spécifiquement consacrée à la mesure des impacts de la cohabitation entre permanents et intérimaires récemment menée par A. Davis-Blake, J. Broschak & E. George [2003] conclut finalement à la prédominance d'effets négatifs (du point de vue de la direction...) chez les salariés permanents, tels que la diminution de la loyauté, l'insatisfaction par rapport aux managers, et l'incitation à l'action revendicative.

- Un risque juridique ?

Les conditions de recours à l'intérim sont très limitatives en France D'une manière générale, il est interdit de pourvoir un emploi à caractère permanent par le biais de l'intérim : les missions doivent être limitées dans la durée (18 mois maximum) et les conditions de recours sont énumérés dans le code du travail (ex : remplacement d'un salarié absent ou surcroît temporaire d'activité). Les recherches menées dans l'industrie ou le BTP [Gorgeu & Mathieu - 1995, Glaymann – 2005] montrent pourtant que l'intérim est massivement utilisé, et que les contournements de la loi sont monnaie courante : certains sous-traitant de l'industrie automobiles comptent jusqu'à 50% de main d'oeuvre intérimaire (avec des pics de 80% chez les ouvriers non qualifiés), avec certains salariés temporaires comptant plus de trois ans d'ancienneté [Pialoux & al. – 1998]. Nous avons également pu obtenir des témoignages émanant à la fois d'intérimaires et de responsables d'agence signalant d'importantes dérives : un intérimaire employé dans une entreprise industrielle du Var nous a par exemple affirmé travailler depuis plus de 18 mois pour la même entreprise utilisatrice et en occupant un poste permanent, sur la base de missions hebdomadaires.

La relative tolérance de la justice face aux abus d'intérim semble prendre fin, du moins en ce qui concerne certaines très grandes entreprises : plusieurs entreprises du secteur industriel ont

été condamnées récemment pour utilisation abusive de travail temporaire, et le contrat de travail de plusieurs salariés intérimaires de longue durée a été requalifié en CDI¹³.

Ces condamnations génèrent des coûts directs : les pénalités infligées (modestes au regard des capacités financières des entreprises visées) et la nécessaire réorganisation des politiques de gestion de main d'oeuvre) mais également des coûts indirects liés par exemple dégradation de l'image de l'entreprise.

Conclusion :

L'ensemble des coûts cachés du travail temporaire que nous avons pu mettre en lumière impactent sans doute sur la performance des entreprises fortement utilisatrices d'intérim. Le problème du chiffrage de cet impact demeure délicat pour deux raisons :

- D'une part, les outils permettant l'évaluation des coûts humains de la flexibilité sur le moyen et le long terme sont peu développés : on ne dispose que de mesures très indirectes, comme l'absentéisme (volontaire ou provoqué par des pathologies liées aux conditions d'emploi) ou le turnover.

- D'autre part, les comparaisons de performances entre entreprises sont difficiles, car les modes d'organisation du travail et de gestion de la main d'oeuvre sont relativement uniformisés en France : les principaux constructeurs automobiles ont par exemple des politiques de gestion de la main d'œuvre intérimaire très semblables, il est donc difficile de juger de l'impact de l'intérim sur la productivité

Quelques indices pourraient nous être fournis par des comparaisons internationales. Il existe en effet des études comparatives sur les politiques de flexibilisation du travail certains secteur industriels et tertiaires [ex : Lehndorff- 1997 ; O'Reilly – 1994 ; Dupré & al. – 2002].

L'étude de Lehndorff porte par exemple sur la gestion de main d'œuvre chez les équipementiers automobiles européens : il apparaît que c'est en France, et en Espagne que l'usage des salariés temporaires (CDD + intérim) est le plus développé. La grande – Bretagne utilise massivement le sur-travail (heures supplémentaires) et l'Allemagne présente un profil neutre (les différentes techniques de flexibilisation y sont panachées. Une analyse comparative fine de la productivité apparente du travail entre la France et ses voisins européens dans ce secteur constituerait une première piste de recherche, malgré les difficultés inhérentes à ce type d'études comparatives (voir par exemple Chagny & Bruyère- 2002).

¹³ Le groupe PSA a par exemple déjà été condamné à plus de 100 reprises pour abus d'intérim. Ex : cour de cassation chambre sociale (Soc. 18 février 2003, Bull. n° 57)

Références bibliographiques

- ABRAHAM J. (1998) : Travail temporaire : éclatement ou partage d'une GRH en réseau – in « La GRH éclatée » - actes du 9ème congrès de l'AGRH – p. 18 et suivantes
- ALI SHAH, S. [2007]. Discussion of Employee Layoffs, Shareholder Wealth and Firm Performance: Evidence from the UK. *Journal of Business Finance & Accounting*, 34[3/4], 495-504.
- ATKINSON J. (1984) : Manpower strategies for flexible organizations – *Personnel management* – août – p 28-31
- ARNAUD G. & LORIOU J. (2002) : « L'avènement du modèle de la compétence : quelles évolutions pour la GRH ? » - *La Revue des Sciences de Gestion - Direction et gestion des entreprises*, n° 194.
- AUER P. & CAZES S. (2000) : "L'emploi durable persiste dans les pays industrialisés." - *Revue internationale du travail*, volume 139, n° 4
- BARNETT, W. P., & MINER, A. S. 1992. Standing on the shoulders of others: Career interdependence in job mobility. *Administrative Science Quarterly*, 37: 262-281.
- BASTIDE J.C. (2006) : Travail temporaire : des accidents trop nombreux.- *revue Travail et Sécurité* – juin – p. 32- 33.
- BAUMOL W.S., BLINDER A.S., & WOLFF E.N. : *Downsizing in America: Reality, Causes, and Consequences.*- New York: Russell Sage Foundation,.
- BEARD K.M. & EDWARDS J.R. (1995) : Employees at risk : contingent work and the psychological experience of contingent workers” – *trends in organizational behaviour* - - vol 2 pp. 109-126
- BEAUD S., PIALOUX M. (1999) *Retour sur la condition ouvrière* - Paris ; Fayard
- BEAUJOLIN R. (1998) : Les engrenages de la réduction des effectifs – *Revue travail et emploi* n° 75 p.19-32
- BEAULOLIN-BELLET R (2003) *Les temps modernes de la préférence pour la flexibilité externe de l'emploi – Encyclopédie des ressources humaines* – Paris, Economica – p. 561.
- BEAULOLIN-BELLET R (2004) *Aux sources de la flexibilité : quelles transformations ?* in « Flexibilités et performances » R. Beaulolin-Bellet (dir) – Paris – la Découverte coll. Recherches. p.9-19
- BERRY, M. [1983]. *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, Centre de Recherche en Gestion, Ecole polytechnique.
- BLACK J. & BOAL K. [1994] : Strategic resources : traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage - *Strategic Management Journal*, vol 15, p.131-148
- BUDROS, A. [1997]. The New Capitalism and Organizational Rationality: The Adoption of Downsizing Programs, 1979-1994. *Social Forces*, 76[1], 229-249.
- CADIN L., GUERIN F & PIGEYRE F. (2004) : *gestion des ressources humaines* – Paris ; Dunod
- CASCIO W.F. , YOUNG C.E. , & MORRIS J.R. : Financial consequences of employment-change decisions in major U.S. corporations. *Academy of Management Journal*. Vol 40, , p. 1175-1189,
- CHAGNY O. & BRUYERE M. (2002) : Comparaisons internationales de durée et de productivité – Document d'étude de la DARES – n° 60, septembre.
- CHARLES PAUVERT B. [2002] *Salariés en relation d'emploi flexible et implication organisationnelle : des pratiques de GRH spécifiques ?* - extrait de « L'implication au travail » – Vuibert 2002
- CHEVALLIER P. & DURE D. (1993) : “Quelques effets pervers des mécanismes de gestion – *Annales des mines* - Gérer et comprendre - septembre ; p. 4-25
- COASE, R. (1937) "The Nature of the Firm" - *Economica*, Vol. 4, n°. 16, pp. 386-405
- COLLETT, N. [2004]. Shareholders and employees: the impact of redundancies on key stakeholders. *Business Ethics: A European Review*, 13[2/3], 117-126.

COLLISON, D., & FRANKFURTER, G. [2000]. Are We Really Maximizing Shareholder Wealth? Or: What Investors Must Know When We Do. *Journal of Investing*, 9[3], 55.

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

COUTROT T. [2000] : Les facteurs de recours aux contrats temporaires – Premières synthèses ,DARES n°25-3.

CSA-FPETT (2007) : Regards des intérimaires sur l'intérim (disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://www.fpett.fr/fpefront/upload/root/documentaire/2006%20regards%20des%20interimaires%20sur%20linterim.pdf>)

DARES (1998) : Résultats des enquêtes « conditions de travail » de 1978 à 1998- statistiques disponibles en ligne à l'adresse suivante : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques/statistiques/conditions-travail/80.html>

DAVIS BLAKE A, BROSHAK J. & GEORGE E. (2003) : Happy together ? How sing non standard workers affects exit, voice and loyalty among standard employees – *Academy of management journal* – vol 46 n° 4 – 475-485

DE GILDER, D. (2003). Commitment, trust and work behaviour: The case of contingent workers. *Personnel Review*, 32(5), 588-604.

DE WITTE, H., & NÄSWALL, K. (2003). Objective' vs 'Subjective' Job Insecurity: Consequences of Temporary Work for Job Satisfaction and Organizational Commitment in Four European Countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 149-188

DONNADIEU G. (1999) : Le conflit des flexibilités – *Personnel* – Andcp n° 399, mai – p.29-32

DUPRE M. ; HAIPETER T. & LEFEVRE G. (2004) : Flexibilité du temps de travail dans le secteur aéronautique : le cas d'Airbus . une comparaison France – Allemagne. In « Flexibilités et performances » R. Beaulolin-Bellet (dir) – Paris – la Découverte coll. Recherches.

EL AKREMI A. IGALENS J & VICENS C. (2004) : Flexibilité organisationnelle : complexité et profusion conceptuelles – in « Flexibilités et performances » R. Beaulolin-Bellet (dir) – Paris – la Découverte coll. Recherches. p 23-50

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

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

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

FEATHER N.T. & RAUTER K.A. (2004): OCB in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. – *Journal of occupational and organizational psychology* – 77 – pp 81-94

FELDMAN D.C., DOERPINGHAUS H.I. & TURNLEY W.H. [1994] : Managing temporary workers : a permanent HRM challenge – *Organizational dynamics* , 23 , 49-63

FRANZ, D., CRAWFORD, D., & DWYER, D. [1998]. Downsizing corporate performance, and shareholder wealth. *Mid-American Journal of Business*, 13[1], 11.

FREICHE J., LE BOULAIRE M.. (2000) : L'entreprise flexible et l'avenir du lien salarial. Paris : L'harmattan, 2000.- 158 p. (Coll. Logiques sociales)

GALLAGHER, D., & PARKS, J. (2001). I pledge the my troth . . . contingently: Commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, 11(3), 181.

GALTIER B. & GAUTIER J. [2000] : Employment protection and labour market policies : tradeoffs or complementarities : the case of France – Rapport pour le compte du BIT – Paris, novembre.

GEARY, J. F. (1992). Employment flexibility and human resource management: The case of three American electronics plants. *Work, Employment & Society*, 6: 251-270

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

GORGEU A & MATHIEU R. [1995] : Recrutement et production au plus juste : les nouvelles usines d'équipement automobile en France – Dossier du Centre d'étude de l'emploi n° 7 – Paris – La documentation française.

HAMEL G. & PRAHALAD C.K. [1990] : "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, mai juin.

HAMON-CHOLET (2001) Accidents et accidentés du travail : un nouvel outil statistique, l'enquête Conditions de Travail de 1998, Travail et Emploi, Octobre 2001.

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

KALLEBERG, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary, and contract work. In J. Hagan & K. Cook (Eds.), *Annual review of sociology*, vol. 26: 341-365. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

KRAUSZ, M., BRANDWEIN, T., & FOX, S. (1995). Work attitudes and emotional responses of permanent, voluntary, and involuntary temporary-help employees: An exploratory study. *Applied Psychology: An International Review*, 44: 217-232.

LENHDORFFS. (1997) : la flexibilité chez les équipementiers automobiles en Europe – Revue Travail et emploi n° 72 – juillet

LIDEN, R., WAYNE, S., KRAIMER, M., & SPARROWE, R. (2003). The dual commitments of contingent workers: an examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 609.

MAC DONALD D. & MAKIN P. (2000) : The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff – *Leadership & organization development journal* 21/2 – 84-91

MALLET L. & TEYSSIER F. (1992) : Sureffectif et licenciement économique – *Droit social* n° 4 – avril - p. 348-359

MATUSIK, S. F., & HILL, C. W. L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23 - p.680-697.

MOISDON. J.C. [dir.], [1997]. Du mode d'existence des outils de gestion : les instruments des gestion à l'épreuve des organisations, Paris, Seli Arslan.

NELSON R.R. & WINTER S.G. [1982] : *An Evolutionary Theory of Economic Change* - Cambridge MA, Harvard University Press,

O'REILLY, J. (1994) *Banking on Flexibility: Comparing flexible employment practices in retail banking in Britain and France* (Aldershot: Avebury)

PEARCE, J. L. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee coworkers. *Academy of Management Journal*, 36: 1082-1096.

PIALOUX M. GORGEU A. & MATHIEU R. [1998] : Organisation du travail et gestion de la main d'œuvre dans la filière automobile – Dossier du Centre d'études de l'emploi n° 14 – Paris - La documentation française

RAMAUX C. (1994) : Comment s'organisent le recours aux CDD et à l'intérim – revue Travail et emploi n°58, janvier – p. 55-76

SAVALL H. & ZARDET V. [2003] : *Maîtriser les coûts et les performances cachés* – Paris ; Economica.

SMITH, V. (1994) : Institutionalizing flexibility in a service firm. *Work and Occupations*, 21: 284-307.

SMITH, V. (2001) : Teamwork versus tempwork: Managers and the dualisms of workplace restructuring. In K. Campbell, D. Cornfield, & H. McCammon (Eds.), *Working in restructured workplaces: New directions for the sociology of work*. Thousands Oaks, CA: Sage.

STAMPER C.L. & MASTERSON S.S. (2002): Insider or outsider ? how employee perception of insider status affect their work behaviour – *Journal of organizational behaviour* vol 23 – p 875-894

SVERKE, M., GALLAGHER, D., & HELLGREN, J. (2000). Alternative work arrangements: Job stress, well-being and work attitudes among employees with different employment contracts. In K. Isaksson, C. Hogstedt, C., Eriksson & T. Theorell (Eds.), *Health effects of the new labor market* (145-168). New York: Plenum.

TAN H.H & TAN C.P. (2002) : Temporary employees in Singapore : what drives them ? – *The journal of psychology* 136(1) ; 83-102

WILLIAMSON O.E. (1985) : *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York

WILLIAMSON O.E. [1991] : Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternatives - *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, no. 2 , pp. 269-296