

Flexibilité de l'emploi et construits psychosociologiques

Marie-Pierre PINTO

Membre du CERMO
IAE de l'Université de Poitiers

RÉSUMÉ

Le recherche de flexibilité a conduit les entreprises à développer de nouveaux modes organisationnels dans la gestion de leur personnel. Ceux-ci répondent principalement à une logique d'adaptation à un environnement économique mouvant.

Notre hypothèse est que les réactions des salariés face aux différentes formes de flexibilité de l'emploi proposées sont déterminées en partie par de grands facteurs psychologiques tels que le fatalisme et l'orientation temporelle. En effet, l'influence de ces variables sur les attitudes et les comportements a déjà été constatée dans d'autres domaines de la gestion, notamment en marketing. Dans une optique de transversalité, l'utilisation d'outils de mesure existants permet donc de définir une nouvelle segmentation des personnes.

A partir d'un questionnaire, la recherche a pour objectif d'identifier l'attitude des salariés, de proposer une typologie et de voir dans quelle mesure elle peut faciliter les stratégies de flexibilité de l'emploi.

INTRODUCTION

Le concept de flexibilité, objet de nombreux débats est souvent utilisé dans des contextes et des sens différents. Il peut être défini, de façon très générale, comme "la capacité des systèmes, des organisations et des individus à s'adapter au changement en adoptant de nouvelles structures ou de nouveaux modes de comportements" (OCDE, 1986) (1).

L'ampleur de cette définition nous amène à distinguer plusieurs formes de flexibilité (2).

1. La flexibilité de l'organisation du travail concerne l'adaptabilité de la main d'oeuvre aux nouvelles formes de production. Celle-ci est offensive et interne à l'entreprise.

2. La flexibilité technique représente la capacité des salariés à utiliser des équipements plus modernes.

3. La flexibilité de l'emploi peut être appréhendée à partir d'éléments comme le statut de l'emploi ou l'ancienneté. Il s'agit d'une flexibilité externe dépendante des contraintes juridiques régissant les contrats de travail.

4. La flexibilité du temps de travail a pour effet d'adapter la durée du travail en fonction des fluctuations du marché. Cette forme de flexibilité peut être associée à la flexibilité de l'emploi (Boyer, 1988 et Morville, 1885).

Nous nous intéresserons dans ce travail à la flexibilité de l'emploi (et du temps de travail).

Dans un environnement économique mouvant, les entreprises ont cherché à développer de nouveaux modes organisationnels dans la gestion de leur personnel, comme par exemple les horaires modulables ou le temps partiel, dans le but de mieux répondre à une logique d'adaptation.

On est alors amené à s'interroger sur les raisons qui pourraient expliquer que certains individus sont plus ou moins intéressés par les différentes alternatives existantes.

L'hypothèse de notre recherche est que le plus ou moins grand degré d'intérêt que portent les salariés à ces différentes formes de flexibilité (3) dépend en partie de facteurs psychologiques, comme le fatalisme ou l'orientation temporelle.

Ces construits ont été utilisés en marketing, notamment en comportement du consommateur. Des études ont montré l'influence de ces variables sur les attitudes et les comportements des consommateurs.

L'idée est de tenter de valider ces résultats non plus sur les consommateurs mais sur les salariés, face à "un nouveau produit" qui est le travail flexible.

Il s'agit donc dans un premier temps de mettre en évidence l'attitude des salariés face aux différents modes de flexibilité, puis de voir si ces facteurs psychologiques peuvent l'expliquer.

L'intérêt d'une telle étude est que dans un souci de transversalité, l'utilisation d'outils de mesure permet de définir une nouvelle segmentation des personnes. Il n'est pas sans intérêt de voir comment elle peut faciliter la mise en place de stratégies de flexibilité de l'emploi et leur "marketing interne". Les entreprises pourraient mettre en oeuvre des stratégies anticipatives, plutôt que d'être contraintes à des stratégies défensives, c'est à dire des ajustements qui ont souvent des effets indésirables, comme le recours au licenciement ou encore la réduction des salaires.

De manière à mieux cerner les variables psychosociologiques, un bref état de l'art est présenté, puis la méthodologie de la recherche, et l'interprétation des résultats. Les implications managériales, et les limites de la recherche seront enfin abordées.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le "locus of control" (4)

Le "locus of control" ou fatalisme est un concept qui a été largement étudié en psychologie. Depuis les travaux de Rotter (1966), le fatalisme a reçu une attention particulière et croissante en recherche de la personnalité. Il traduit l'idée selon laquelle les individus ne perçoivent pas tous de la même manière (selon un certain degré) les événements qu'ils vivent. Il fait référence aux croyances de la personne à propos de la maîtrise des événements.

Certains individus se sentent personnellement responsables de ce qui leur arrive. D'autres pensent que ce qui leur arrive est déterminé par des forces extérieures qu'ils ne peuvent pas contrôler. Ces événements sont dû au hasard, à la chance ou à d'autres personnes.

On est alors en présence de plusieurs groupes d'individus, qui n'ont pas la même réaction face aux événements: des individus, peu fatalistes ayant un fort degré d'immanence sont qualifiés par Rotter (1966) et Blass (1977) de "internals", ceux qui sont très fatalistes, ayant un faible degré d'immanence de "externals" (5).

Phares (1957), James et Rotter (1958) ont montré que les arguments et contre-arguments fournis par les "internals" pour justifier d'un succès ou d'un échec sont beaucoup plus importants que ceux avancés par les "externals".

En marketing, Srinivasan et Tikoo (1992) ont mis en évidence que le fatalisme influence le processus de décision d'achat, notamment à travers la recherche d'information. Les "internals" s'engagent dans une recherche d'information beaucoup plus complète prenant en compte un grand nombre de critères. Ils ont une bonne connaissance du marché. Ils en retirent de nombreux bénéfices, et considèrent alors leur processus d'achat comme moins contraignant.

Plumly et Oliver (1987) montrent l'influence significative du fatalisme des individus sur leur processus de recherche d'emploi.

En période de chômage, les "internals" croient en leurs efforts personnels et savent qu'ils trouveront un emploi ; ils considèrent qu'il s'agit seulement d'une question de temps. Même en période de très fort chômage, où les emplois sont plus rares, ces individus se motiveront davantage et augmenteront leurs efforts pour en trouver un.

Les individus très fatalistes ("externals") s'engageront moins activement dans une recherche d'emploi, et prendront moins d'initiative. Ils croient qu'il y a peu d'opportunités, et qu'il existe de toutes façons, une faible relation entre l'effort individuel et la récompense.

Dans ce contexte, Plumly et Oliver concluent qu'il est alors indispensable de les conseiller, de les inciter et de les encourager.

L'orientation temporelle

Les concepts de temps et d'orientation temporelle ont été largement étudiés dans des champs d'investigation très divers, que ce soit en économie, en psychologie ou en sociologie.

En marketing, notamment pour expliquer le comportement du consommateur, ce concept a reçu une attention croissante, notamment avec les travaux de Bergadàa (1987).

Des travaux réalisés par des psychologues (6) ont montré que les individus n'accordent pas un poids égal à chacune des trois zones temporelles, et avaient tendance à privilégier le présent, le passé, ou le futur.

Il semblerait que des variables socio-démographiques pourraient expliquer ces orientations. Par exemple, les personnes de classe sociale inférieure privilégieraient plus le présent, et celles de classe moyenne, le futur. Pour d'autres facteurs comme l'âge ou le sexe, les avis sont controversés.

Usunier et Valette-Florence (1991) ont défini six dimensions de l'orientation temporelle qui confirment les profils obtenus par Bergadàa. Ces six dimensions sont:

- la préférence pour le temps économique,
- la préférence pour le temps non linéaire et non organisé,
- l'orientation vers le passé,
- l'orientation vers le futur,
- l'anxiété face au temps,
- la soumission au temps.

Ko et Gentry (1991) proposent une échelle à 22 items qui fait apparaître deux dimensions de l'orientation temporelle : le passé et le futur.

Relation entre "locus of control" et orientation temporelle

Ko et Gentry (1991) montrent qu'il existe une relation entre le fatalisme des individus et leur orientation temporelle.

L'orientation vers le passé est fortement corrélée avec le fatalisme. En revanche, l'orientation vers le futur n'est pas corrélée avec ce dernier. Les individus qui privilégient le passé tendent à avoir un faible degré d'immanence et sont très fatalistes ("externals"), mais ceux qui privilégient davantage le futur n'ont pas nécessairement un fort degré d'immanence.

La relation existante entre ces deux concepts nous incite donc à les prendre en compte dans notre analyse.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Choix de l'échantillon

Dans le cadre d'une étude exploratoire, nous avons choisi d'enquêter auprès d'une entreprise régionale (7). Celle-ci appartient au secteur de la papeterie-cartonnerie et emploie environ 200 personnes.

Cette entreprise est fortement impliquée dans la recherche d'une meilleure flexibilité de l'emploi, et propose depuis quelques années différentes alternatives à ses salariés.

Un questionnaire a été administré à l'ensemble des salariés, y compris certains intérimaires (par le biais de l'agence avec laquelle l'entreprise travaille). Seulement 77 personnes ont accepté de remplir le questionnaire.

Le questionnaire

Il se subdivise en trois grandes parties.

Dans la première partie, sur une échelle bipolaire sémantique en sept points, des questions sont censées repérer le degré d'intérêt des salariés face à ces nouvelles propositions en matière de flexibilité de l'emploi et du temps de travail. Ces propositions concernent le temps partiel, la semaine de quatre jours, le travail temporaire, l'annualisation du temps de travail, les horaires modulables, le travail à horaire continue, le travail en équipes et le travail en fin de semaine.

La deuxième partie du questionnaire est relative aux facteurs psychologiques retenus.

Pour le fatalisme, bien qu'il existe d'autres échelles de mesure, notamment celle de Rotter (1966) ou Levenson (1974), nous avons utilisé une forme courte de l'échelle de James (1957) utilisée par Srinivasan et Tikoo (1992). Celle-ci a été retenue pour sa simplicité et sa fiabilité (8). Il s'agit d'une échelle générale sur la mesure de la personnalité; elle n'est pas spécifique à un contexte. C'est une échelle de type likert en 4 points, comportant 11 items. Cette échelle est unidimensionnelle.

Nous avons traduit les items de l'échelle selon les étapes suivantes:

- traduction de l'américain au français
- vérification par plusieurs traducteurs
- réalisation d'une traduction français-américain afin de vérifier qu'on obtient bien les items de départ.

Pour l'orientation temporelle, nous n'avons pas retenu d'échelle de mesure. Nous avons abandonné l'échelle utilisée par Ko et Gentry (1991), ne prenant en compte que deux dimensions (passé, futur), et ne présentant pas une bonne fiabilité.

Nous avons choisi de poser 4 questions relatives à l'orientation temporelle, inspirées des travaux de Bergadàa.

La troisième partie est relative à l'identification des personnes interrogées.

Choix de l'analyse

Nous avons tout d'abord réalisé une typologie ascendante hiérarchique qui permet de mettre en évidence des groupes de salariés en fonction de leur degré d'intérêt pour les différentes formes de flexibilité. Nous avons ensuite procédé à une analyse nodale pour valider les segments formés.

Dans un second temps, nous tenterons de montrer si le fatalisme et l'orientation temporelle permettent de discriminer les groupes définis.

Nous vérifierons au préalable la fiabilité de l'échelle de James sur notre échantillon.

RÉSULTATS

Typologie

L'analyse hiérarchique réalisée permet de mettre en évidence trois groupes de salariés. L'analyse nodale de type "k-means" a dégagé pour sa part, trois groupes qui se répartissent de la façon suivante :

- 27 personnes pour le groupe 1,
- 29 pour le groupe 2,
- et 19 pour le groupe 3.

Deux répondants ont été écartés en raison de données manquantes.

Ce nombre de classes correspond à la seule solution acceptable dans laquelle la probabilité d'effet de chaque variable est significative. La solution est donc acceptée selon un double critère d'opérationnalité (classes de taille acceptable) et d'explication optimale, puisque toutes les variables contribuent à la typologie, comme le montre le tableau suivant :

VARIABLE	VALEUR DU FISHER	PROBABILITÉ
F1	13.5002	0.000
F2	34.9455	0.000
F3	4.5509	0.014
F4	5.9831	0.004
F5	15.6837	0.000
F6	31.2724	0.000
F7	11.2099	0.000
F8	2.7115	0.073

Caractéristiques des classes

La classe 1 qui représente 36 % de l'échantillon est caractérisée par des salariés que l'on pourrait qualifier de "non flexibles". Ces personnes ne sont pas intéressées par les nouvelles formes de flexibilité, sauf pour le travail en équipes, mais relativement moins que la classe 2.

La classe 2 (38 % de l'échantillon) est constituée de salariés fortement intéressés par la flexibilité du temps de travail (semaine de quatre jours, travail temporaire, annualisation des horaires, heures modulables, travail à horaire continue, travail en équipes, réglementation du travail en fin de semaine).

La classe 3 (26 % de l'échantillon) regroupe des personnes très intéressées par le temps partiel, par rapport aux deux autres groupes. Elles sont davantage préoccupées par la flexibilité de l'emploi que par la flexibilité du temps de travail, à l'exception de la semaine de quatre jours et des horaires modulables, mais dans une moindre mesure par rapport à la classe précédente.

Après avoir caractérisé ces groupes, il est nécessaire de voir si le fatalisme et l'orientation temporelle les discriminent.

Structure factorielle et fiabilité de l'échelle retenue

Nous avons utilisé l'analyse factorielle pour identifier et interpréter les dimensions sous jacentes du construit, et parallèlement mesurer la fiabilité interne de l'échelle, à l'aide du coefficient de Cronbach. Ces analyses sont accompagnées de l'examen de la matrice des corrélations inter-items.

Nous avons calculé le coefficient de Cronbach pour l'ensemble des items (11 items), et obtenu une valeur de 0.8283. Cette valeur élevée et satisfaisante (Nunnally 1974) (9) semble indiquer que l'ensemble des items formant l'échelle est homogène. Cependant l'analyse de la matrice de corrélations inter-items nous a conduit à éliminer deux items, ce qui donne une nouvelle valeur du coefficient de Cronbach égale à 0.8421. Un bon score de ce coefficient ne préjuge en rien du caractère unidimensionnel de la mesure.

Les résultats de l'analyse factorielle permettent de retenir deux axes factoriels. La règle de Kaiser indique deux dimensions pour lesquelles la valeur propre est supérieure à 1. Les tests préalables à l'analyse factorielle sont tout à fait satisfaisants (10).

Tableau des valeurs propres

FACTEUR	VALEUR PROPRE	% DE VARIANCE	% CUMULÉ
1	4.01761	44.6	44.6
2	1.19784	13.3	57.9

Cette analyse fait apparaître un premier facteur très explicatif, alors que l'autre ne prend en compte qu'une faible part de la variance. Toutes les valeurs sont apparues positivement et en majorité fortement corrélées avec ce facteur.

Tableau des contributions (loadings)

ITEMS	FACTEUR 1	FACTEUR 2
L2	0.70860	- 0.32248
L3	0.68344	0.43609
L4	0.39059	0.54326
L5	0.79621	0.17069
L6	0.75914	0.37556
L7	0.79621	0.28611
L8	0.63029	0.31452
L9	0.50165	0.49233
L11	0.63900	- 0.12321

Une analyse factorielle du second ordre réalisée sur les deux axes factoriels précédents met en évidence un seul axe factoriel. Cette analyse confirme donc l'unidimensionnalité trouvée par Srinivasan et Tikoo (1992).

Caractéristiques des classes en fonction des facteurs psychologiques

Il s'agit de voir maintenant si cette typologie est discriminée par des facteurs externes qui sont le fatalisme et les variables d'orientation temporelle.

Une analyse discriminante globale montre que ces construits ont joué dans l'explication des classes.

Des tests de comparaison de moyenne montrent que la classe 1 n'est pas discriminée par les variables d'orientation temporelle ni par le degré d'immanence.

En revanche, la classe 2 qui caractérise les "salariés flexibles" est significativement différente des deux classes, par rapport au degré d'immanence.

Les salariés montrant une volonté d'adaptation et un fort intérêt pour les méthodes de flexibilité ont un fort degré d'immanence, et sont peu fatalistes. Ils croient peu en la chance et se sentent responsables de ce qui leur arrive.

Une autre variable discrimine la classe 2 ; il s'agit de l'âge des personnes. Celle-ci est significativement plus jeune que les deux autres.

La classe 3, plus intéressée par le temps partiel est davantage tournée vers le futur, à court terme. Ces individus ont significativement un degré d'immanence plus faible ; ils sont plus fatalistes et pensent qu'on pourrait souvent prendre nos décisions à pile ou face.

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Cette étude nous a permis de voir que l'intérêt que portent les salariés à la flexibilité de l'emploi peut être expliqué en partie par le fatalisme et l'orientation temporelle.

La prise en compte de variables utilisées en marketing permet de mieux appréhender le comportement des salariés, et d'améliorer la flexibilité interne des entreprises.

Mieux connaître les salariés et leur comportement "psychologique" ne peut que faciliter les négociations. Ainsi, la flexibilité, indispensable à l'entreprise pour mieux s'adapter aux variations du marché pourra se faire sans réelles contraintes pour les salariés. Il s'agit peut être d'une nouvelle façon de proposer des alternatives en fonction de l'intérêt de chacun, sans les imposer. Les salariés ne seront plus confrontés à la flexibilité interne, puisque cette nouvelle approche aura pour effet d'optimiser les modes organisationnels en matière d'emploi, en fonction de l'attitude des personnes.

Une meilleure connaissance du profil des salariés et de leurs aspirations permet de mieux appréhender leurs motivations dans l'entreprise, afin de leur proposer des types de contrats adaptés.

Notons cependant qu'il s'agit ici de la première étape d'une étude exploratoire.

Ces résultats méritent d'être validés sur un échantillon plus important. Des travaux ultérieurs pourraient vérifier la validité de l'échelle modifiée de Srinivasan et Tikoo sur un nouvel échantillon de salariés. De plus, l'utilisation d'une échelle de mesure de l'orientation temporelle est indispensable. Ces résultats ouvrent de nouvelles pistes de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

- BERGADAA M., (1987), Le rôle du temps dans l'action du consommateur, Thèse de doctorat, Université du Québec, Montréal.
- BERGADAA M., (1988), "Le temps et le comportement de l'individu", Recherche et Application en Marketing, Vol III, N° 4, (première partie), p. 57-72.
- BERGADAA M., (1989), "Le temps et le comportement de l'individu", Recherche et Application en Marketing, Vol IV, N° 1, (deuxième partie), p. 37-55.

BERGADAA M., (1990), "The role of time in the action of the consumer", *Journal of Consumer Research*, Vol 17, Décembre, p. 289-302.

BOYER R., (1988), "La flexibilité du travail : quelles perspectives pour les pays européens ?", *Problèmes Economiques*, N° 2068, 30 Mars, p. 24-31.

BRADET J., (1993), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Economica, Paris.

BUE J., (1989), "Les différentes formes de flexibilité", *Travail et Emploi*, Vol 3, N° 41, p.29-35.

CHURCHILL G.A., (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol 16, 1, p. 64-73.

EUROPE SOCIALE, (1995), *Flexibilité et aménagement du travail*, Supplément 1, Publication officielle des Communautés Européennes, Luxembourg.

EVARD Y., PRAS B., ROUX E., (1993), *Market : études et recherches en marketing*, Nathan, Paris.

GRONMO S., (1989), "Concepts of Time : Some Implications for Consumer Research", *Advances in Consumer Research*, Vol 16, p. 339-345.

HORNIK J., (1984), "Subjective vs. Objective Time Measures: A Note on the Perception of Time in Consumer Behavior", *Journal of Consumer Research*, Vol 11, Juin, p. 615-618.

KASSARJIAN H.H., (1971), "Personality and Consumer Behavior : A Review", *Journal of Marketing Research*, Vol VIII, Novembre, p. 409-418.

KO G., GENTRY J.W., (1991), "The development of time orientation measures for use in cross-cultural research", *Advances in Consumer Research*, Vol 18, p. 135-142.

LE LOUARN P., (1995), "Développement d'une échelle de mesure de la tendance à innover des consommateurs : l'ETIG", *Actes du XI^e Congrès de l'Association Française du Marketing*, Reims, p. 313-335.

LOUART P., (1991), *Gestion des Ressources Humaines*, Eyrolles, Paris.

MORVILLE P., (1985), *Les nouvelles politiques sociales du patronat*, Ed La Découverte, Collection Repères, Paris.

PERETTI.M., (1994), *Ressources Humaines*, 4^e Edition, Vuibert, Paris.

PLUMLY L.W., OLIVER J.E., (1987), "The locus of control attribute and the job search process", *Psychological Reports*, 61, p. 907-910.

ROBERT J.G., (1981), "The Role of Time in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, Vol 7, Mars, p. 335-342.

ROTTER, J.B., (1966), "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement", *Psychological Monographs: General and Applied*, Vol. 80, N° 1, p. 1-28.

SRINIVASAN N., TIKOO S., (1992), "Effect of locus on information search behavior", *Advances in Consumer Research*, Vol 19, p. 498-504.

USUNIER J.C., VALETTE-FLORENCE P., FALCY S., (1991), "Systèmes de valeurs et styles de temps : une approche exploratoire de leur complémentarité", *Actes du Colloque de l'Association Française du Marketing*, Vol 8, Lyon, p. 271-294.

NOTES

- 1 Europe Sociale, (1995), *Flexibilité et aménagement du travail*, Commission européenne.
- 2 Bué J., (1989), «Les différentes formes de flexibilité», *Travail et emploi*, vol. 3, n° 41.
- 3 On parlera de flexibilité au sens de la flexibilité de l'emploi.
- 4 Le «locus of control», concept difficilement traduisible peut être défini par le fatalisme. Ce concept traduit l'idée selon laquelle tous les événements sont fixés à l'avance par le destin ; tout ce qui arrive doit arriver et on ne peut rien faire pour s'y opposer. Cependant, il ne traduit pas le fait que l'individu peut, à l'inverse, se sentir totalement responsable de ce qui lui arrive. Pour cette raison, nous retiendrons un autre terme qui est le degré d'immanence, traduction proposée par le Professeur J.-M. Aurifeille.
- 5 On peut parler de type «interne» et de type «externe», mais nous gardons volontairement la terminologie anglaise utilisée par les auteurs.
- 6 Pour une revue complète de l'étude du temps dans différents domaines, voir M. Bergadàa (1987), «Le rôle du temps dans l'action du consommateur», Thèse de Doctorat, Université du Québec, Montréal.
- 7 Il s'agit du groupe Emin-Leydier Emballages, Établissement de Châteauneuf-la-Forêt (87).
- 8 La fidélité moitié-moitié (split-half) de ces 11 items west comprise entre 0,84 et 0,96 ; la fidélité test-retest, entre 0,71 et 0,86.
- 9 Nunnally J.-C. (1974) in Le louarn P., (1995) «Développement d'une échelle de mesure de la tendance à innover des consommateurs : l'ETIG», *Actes du XI^e Congrès de l'Association française du marketing*, Reims, p. 327.
- 10 Le KMO est égal à 0,823. Le test de sphéricité de Bartlett indique que les données initiales ne sont pas distribuées de façon aléatoire.