

# Perceptions, attitudes et comportements des employés précaires

par Anne BOURHIS – Faculté des sciences de l'administration  
Université Laval

Résumé :

*Bien qu'en constante augmentation dans la société nord-américaine, le travail précaire est un phénomène oublié dans la recherche en gestion. Cet article propose un modèle permettant de comprendre les attitudes et comportements des travailleurs précaires en tenant compte de caractéristiques individuelles, organisationnelles et sociales.*

## Le travail précaire, un phénomène récent...

Selon des données récentes, le nombre d'emplois précaires, parfois appelés emplois atypiques, ne cesse de croître en Amérique du Nord (Statistique Canada, 1991 ; U.S. Bureau of Labor Statistics, 1995). On estime que 20 pourcent des nouveaux emplois créés aux États-Unis entre 1991 et 1993 étaient des emplois précaires (Feldman, Doeringhaus et Turnley, 1994) et les plus récentes statistiques indiquent que six millions de travailleurs américains, soit près de cinq pourcent de la population active de ce pays, occupent des emplois précaires (U.S. Bureau of Labor Statistics, 1995). Le phénomène semble encore plus étendu au Canada, puisque le travail précaire touche près de 14% de la population active, ce qui représente une augmentation de 35% depuis 1989<sup>1</sup>.

Les emplois précaires sont définis comme étant des contrats de travail qui, implicitement ou explicitement, ne comportent pas de clause de permanence (Polivka et Nardone, 1989 ; U.S. Bureau of Labor Statistics, 1995). Sous l'appellation d'emplois précaires sont regroupés plusieurs types de contrat de travail : postes temporaires comblés par l'intermédiaire d'agences de placement, par exemple dans le cas d'un congé de maladie du titulaire du poste ; contrats à durée déterminée pour répondre aux besoins d'un projet précis ; emplois saisonniers comme dans le domaine de l'agriculture ou de la construction ; emplois indépendants, témoins les emplois de pigistes ; travailleurs surnuméraires dont les noms figurent sur les listes d'appel d'un ou plusieurs employeurs.

## ... mais peu étudié

En dépit de l'accroissement du nombre d'emplois précaires et bien que de nombreux magazines aient consacré des articles à ce phénomène, la recherche portant sur ce sujet reste

maigre. Certes, quelques études ont tenté d'évaluer les avantages et inconvénients de ces types de contrats de travail pour les organisations (ex. : Davis-Blake et Uzzi, 1993 ; Golden et Applebaum, 1992 ; Pfeffer et Baron, 1988). Plus rares sont les études qui se sont penchées sur les implications individuelles du travail précaire.

Hom (1979) compare les attitudes des travailleurs permanents à temps partiel et des travailleurs non permanents à temps partiel d'une même organisation. Cette étude révèle que les travailleurs non permanents sont moins satisfaits et éprouvent un moins grand sentiment de sécurité face à leur emploi que les travailleurs permanents ; cependant, les différences observées s'effacent lorsque les variables démographiques (âge, sexe, race, niveau d'éducation, statut matrimonial, statut étudiant) sont prises en considération. Comparant eux aussi des employés à temps partiel permanents et temporaires, Feldman et Doeringhaus (1992) indiquent que les employés temporaires ont des niveaux de satisfaction, d'appartenance à l'organisation et de motivation intrinsèque moins élevés que leurs collègues permanents.

En revanche, une étude menée en milieu hospitalier par Tansky, Gallagher et Wetzel (1995) ne révèle aucune différence entre les employés permanents et les employés temporaires quant au niveau d'appartenance à l'organisation. Ce résultat est confirmé par Porter (1995) qui, dans une étude menée également en milieu hospitalier, ne met en évidence aucune différence quant à la satisfaction générale, à l'appartenance à l'organisation, à la charge de travail et au niveau de performance entre les employés permanents et leurs collègues non permanents. Comparés aux employés permanents, les employés non permanents perçoivent cependant un moins grand contrôle sur leur emploi et montrent davantage de symptômes de stress et d'épuisement professionnel. L'étude de Bourhis (1995), menée auprès d'employés d'université, révèle que bien qu'ayant un niveau de satisfaction générale moins élevé que leurs collègues permanents, les employés temporaires ont un niveau de performance équivalent.

Finalement, une étude menée dans l'industrie pétrochimique par Kochan, Wells et Smith (1992) suggère que les employés non permanents se voient confier les tâches les plus dangereuses, reçoivent moins de formation et de supervision, et par conséquent sont responsables d'un plus grand nombre d'accidents que les employés permanents.

## **Modèle proposé**

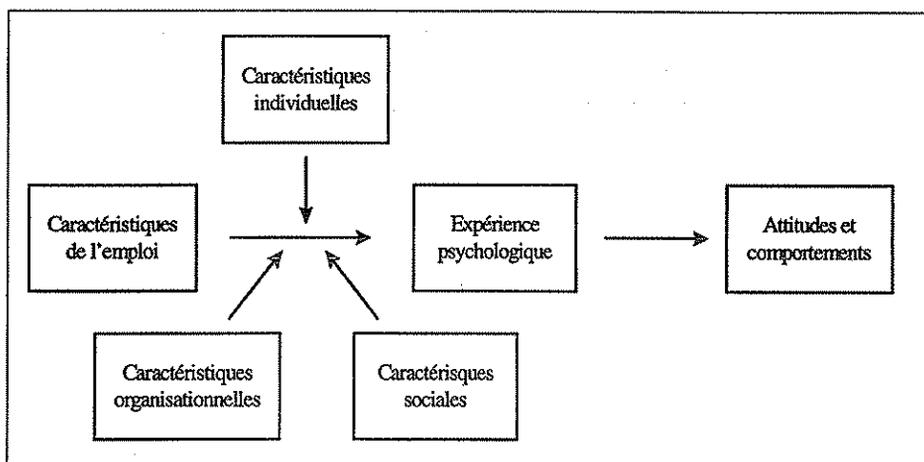
Peu abondantes, les études portant sur le travail précaire manquent également de fondements théoriques. Peu d'efforts ont été faits pour appliquer les modèles actuels de gestion au cas des travailleurs précaires et expliquer ainsi les résultats observés dans les études. Ainsi, certaines études constatent que les travailleurs précaires diffèrent des travailleurs permanents quant à leurs attitudes et leurs comportements, mais peu d'efforts sont faits pour expliquer de telles différences. Beard et Edwards (1995) sont une exception et offrent le seul modèle visant à comprendre l'expérience psychologique vécue par les travailleurs précaires. Cependant, leur modèle est principalement axé sur les variables psychologiques au détriment des aspects organisationnels. Le présent article cherche à combler cette lacune en proposant un modèle visant à comprendre les attitudes et comportements des travailleurs précaires, en tenant compte de leur expérience psychologique mais également de caractéristiques individuelles, organisationnelles et sociales. Ce modèle, inspiré par celui de Beard et Edwards (1995), est représenté à la figure 1.

## **Caractéristiques de l'emploi**

Les rares études portant sur le travail précaire ont comparé travail précaire et travail permanent, regroupant ainsi tous les emplois précaires en une seule et unique catégorie (ex. : Porter, 1995 ; Tansky et coll., 1995). Or, les statistiques indiquent qu'il existe une grande

variété parmi les emplois précaires. Ces derniers varient notamment en termes de statut d'emploi, de niveau hiérarchique et de contenu. Chacune de ces caractéristiques est à même d'influencer l'expérience vécue par les travailleurs précaires.

**Figure 1 : Modèle proposé**



**Statut.** La définition du travail précaire englobe plusieurs formes de contrats de travail (ex. : poste temporaire, emploi saisonnier, travail indépendant) dont les caractéristiques et les conditions de travail sont variables (Cooper, 1995). Les travailleurs *temporaires*, parfois membres d'agences de placement spécialisées, sont employés successivement par diverses organisations. Leurs contrats de travail sont généralement de courte durée (quelques semaines) et ils effectuent des tâches similaires d'un employeur à l'autre. On estime que les travailleurs temporaires gagnent en moyenne 20% de moins que leurs collègues permanents et sont rarement couverts par les programmes d'avantages sociaux offerts aux employés permanents (Cooper, 1995 ; Pfeffer et Baron, 1988 ; U.S. Bureau of Labor Statistics, 1995). Dans le cas de travailleurs provenant d'agences de placement, le laps de temps écoulé entre les contrats est souvent court, mais les employés qui ne sont pas membres d'agences spécialisées peuvent être sans travail durant de longues semaines entre les contrats.

Les travailleurs *saisonniers* sont généralement embauchés pour de plus longues périodes que les travailleurs temporaires (quelques mois) mais le laps de temps entre les emplois est plus long. Bien que rarement couverts par les programmes d'avantages sociaux de l'employeur, les travailleurs saisonniers ont souvent un salaire relativement élevé en raison du temps supplémentaire. Les travailleurs *indépendants* n'ayant pas d'employés sont considérés dans les statistiques comme des travailleurs précaires (Betcherman, 1995). Ce ne sont pas des employés de l'organisation pour laquelle ils remplissent un contrat ; leurs conditions de travail (supervision, compensation, horaires de travail) sont donc régies par une négociation préalable. Enfin, les employés *surnuméraires* sont généralement inclus dans les unités de négociation collective de sorte que leurs conditions de travail (rémunération, horaires, nombre d'heures travaillées, règles de rappel) sont régies par les conventions collectives en vigueur. Ces employés constituent une réserve de main-d'œuvre dans laquelle l'employeur peut puiser en cas de surcharge occasionnelle de travail ou pendant les périodes de vacances.

Ainsi, sous l'appellation «travailleurs précaires» sont regroupés des individus dont le statut et les conditions de travail varient. Par exemple, si les travailleurs indépendants bénéficient de plus d'autonomie et de flexibilité dans leur emploi, ils sont en revanche moins assurés d'avoir un revenu régulier que les employés d'agences de placement temporaire. Or,

les conditions de travail sont à même d'influencer le vécu psychologique lié à un emploi (Beard et Edwards, 1995). Il est donc important de tenir compte des différences de statut lorsque l'on cherche à comprendre l'expérience liée au travail précaire.

**Niveau hiérarchique.** Les travailleurs précaires ne constituent pas non plus un groupe homogène quant à leur statut et niveau hiérarchique. D'une part, il existe un petit nombre de travailleurs précaires très spécialisés (gestionnaires, professionnels, techniciens) pour qui le travail précaire est souvent un choix (Polivka et Nardone, 1989) et dont les conditions de travail sont enviables (Gallaga, 1996 ; Geber, 1993). En revanche, la majeure partie des travailleurs précaires occupent des emplois peu qualifiés situés en bas de l'échelle hiérarchique (Aley, 1995 ; Geber, 1993). Pour ces personnes, l'emploi précaire s'accompagne généralement de conditions de travail peu agréables qui influencent négativement leur expérience en tant que travailleurs précaires. Ainsi, au-delà du statut précaire de l'emploi, le niveau hiérarchique est une variable pouvant influencer l'expérience vécue par les employés précaires.

**Contenu.** Le niveau hiérarchique d'un poste ne résume pas à lui seul le contenu de l'emploi. Or, le lien entre contenu de l'emploi et expérience psychologique des employés a fait l'objet de nombreuses théories et recherches. Par exemple, l'approche diagnostique de l'enrichissement des tâches (Hackman et Oldham, 1980) suggère que le contenu de l'emploi, notamment la polyvalence, l'intégralité et l'importance de la tâche, influence le sentiment d'accomplir un travail signifiant. Ce sentiment affecte à son tour les niveaux de motivation, de satisfaction, et de rendement de l'employé.

Le contenu de la tâche est une variable importante à considérer en ce qui a trait aux employés précaires. En effet, il semble que même si le titre du poste reste parfois inchangé lorsque celui-ci est confié à un travailleur précaire, le contenu de la tâche, lui, peut varier. Ainsi, les études menées par Feldman et coll. (1994) et Lewis et Schuman (1988) indiquent que les superviseurs ont tendance à assigner aux travailleurs précaires les tâches les moins prestigieuses et les moins exigeantes, sans tenir compte de leurs qualifications. Le contenu de l'emploi, en termes de prestige, d'exigences, et d'intérêt des diverses tâches à accomplir, constitue donc une caractéristique de l'emploi à prendre en considération pour comprendre l'expérience vécue par les travailleurs précaires.

Ainsi les caractéristiques de l'emploi constituent-elles une série de variables importantes pour comprendre l'expérience psychologique de tout travailleur. Ces caractéristiques prennent une importance encore plus grande pour les employés précaires dont les conditions de travail sont soumises à des règles plus flexibles que celles des travailleurs permanents. Outre les caractéristiques de l'emploi, le contexte influence l'expérience des travailleurs précaires. Le modèle proposé à la figure 1 suggère que des variables individuelles, organisationnelles et sociales agissent comme modérateurs de la relation entre l'emploi précaire et l'expérience psychologique vécue par les employés.

## **Caractéristiques individuelles**

**Choix du travail précaire.** Pour certains travailleurs précaires, avoir un emploi non permanent répond à un besoin et à un choix de vie (Golden et Applebaum, 1992 ; von Hippel, Mangum, Greenberger, Heneman, Skodlind, 1997). Bien que peu d'études sur le travail précaire fassent la distinction entre travailleurs précaires volontaires et travailleurs précaires involontaires (l'article de von Hippel et coll., 1997, constitue une rare exception), plusieurs études portant sur le travail à temps partiel ont soulevé la question du choix individuel (Armstrong-Stassen, Horsburgh, et Cameron, 1994 ; Bishop, Okori-Dankwa, et McKether, 1993 ; Lee et Johnson, 1991). Il en ressort que les employés qui ont les horaires de travail qu'ils désirent (employés à temps partiel ayant exprimé leur préférence pour le travail à temps partiel, ou employés à temps plein préférant un travail à temps plein) ont des attitudes plus positives face à leur travail et à leur organisation que ceux dont les horaires ne

correspondent pas à leur préférences.

Bien que les études citées précédemment aient porté sur des travailleurs à temps partiel et non sur des travailleurs précaires, on peut transposer ces résultats et émettre l'hypothèse que l'expérience psychologique des employés dont le statut correspond à leurs préférences (travailleurs précaires ayant exprimé leur préférence pour le travail précaire, ou travailleurs permanents préférant un travail permanent) sera plus positive que celle des travailleurs qui n'ont pas le statut désiré. La recherche de Feldman et coll. (1994) portant sur les travailleurs temporaires semble confirmer cette hypothèse : dans cette étude, les travailleurs temporaires par choix avaient des niveaux de satisfaction générale, d'attachement, et d'équité plus élevés que leurs collègues qui souhaitaient avoir un emploi permanent.

Ainsi, les préférences des travailleurs quant à leur situation de travail influencent leurs réactions et doivent être prises en compte dans un modèle visant à comprendre les attitudes et les comportements des travailleurs précaires. Il importe cependant de noter que la distinction entre travail précaire volontaire et involontaire n'est pas toujours claire (Betcherman, 1995 ; Bourhis, 1995 ; Pfeffer et Baron, 1988). Ainsi, certains individus peuvent justifier *a posteriori* leur statut de travail en se persuadant que le choix était volontaire.

Caractéristiques démographiques. De nombreuses études ont révélé que les différences démographiques influencent la façon dont les individus réagissent face à leur emploi. Les réactions au travail précaire peuvent elles aussi être influencées par les caractéristiques démographiques des travailleurs. Ainsi, l'étude de Hom (1979) révèle-t-elle que bien que des différences d'attitudes existent entre les travailleurs non permanents et leurs collègues permanents, ces différences semblent s'estomper lorsque les variables démographiques, telles l'âge, le sexe, la race, le niveau d'éducation, le statut familial, et le statut étudiant, sont prises en considération. Dans la mesure où les femmes, les membres des minorités ethniques, et les jeunes adultes sont surreprésentés parmi les travailleurs précaires (Lewis et Schuman, 1988 ; U.S. Bureau of Labor Statistics, 1995), il importe de comprendre si les différences en termes d'expérience face au travail sont dues à la précarité de l'emploi ou à des caractéristiques démographiques.

Besoins individuels. De nombreux auteurs se sont penchés sur l'impact des besoins individuels sur le rendement au travail (ex. : Herzberg, 1968 ; Maslow, 1943). Ces théories indiquent que les individus diffèrent quant à leurs besoins, ce qui explique qu'ils ne réagissent pas tous de la même façon face à une situation donnée. Par exemple, selon Hackman et Oldham (1980), le besoin de croissance personnelle agit comme modérateur de la relation entre le contenu de la tâche et les réactions de l'individu.

Les travailleurs précaires, à l'instar des travailleurs permanents, n'ont pas tous les mêmes besoins individuels. Il est probable que ceux dont le besoin de sécurité est très développé réagiront de façon plus négative à la précarité de leur situation, alors que pour d'autres le besoin d'actualisation l'emportera sur l'insécurité. Le modèle présenté ici suggère donc que les besoins individuels agissent comme modérateurs de la relation emploi précaire - expérience psychologique.

## **Caractéristiques organisationnelles**

Le soutien apporté par une organisation à son personnel est une variable importante dans l'équation du rendement individuel et dans les réactions d'un individu face à son emploi (Schermerhorn, Templer, Cattabeo, Hunt, Osborn, 1994). Les pratiques de socialisation et de supervision ont un rôle particulièrement important et peuvent influencer l'expérience psychologique vécue par les travailleurs précaires.

La socialisation est le processus par lequel les employés apprennent, comprennent, et acceptent les normes et les valeurs de l'organisation (Wanous, 1979). Certains aspects du processus de socialisation visent des résultats à long terme (par exemple, attachement à l'organi-

sation) et s'adressent donc plus spécifiquement aux employés permanents. En revanche, d'autres aspects de ce processus sont bénéfiques à tous les employés. Ainsi, la socialisation permet-elle de clarifier les rôles du nouvel employé, de préciser les attentes de l'organisation en terme de performance, de s'assurer des compétences du nouveau venu, d'initier l'individu à sa tâche, et d'augmenter sa motivation (Wanous, 1979). La socialisation peut donc influencer l'expérience vécue par l'employé à son arrivée dans l'organisation. Son influence est d'autant plus importante pour les travailleurs précaires qui changent souvent d'employeurs (les employées temporaires) car leur efficacité dépend de leur adaptation rapide à leur nouveau milieu de travail.

L'étude menée par Kochan et coll. (1992) met en évidence l'importance de la socialisation (notamment l'initiation à la tâche) pour les travailleurs précaires. Elle indique que nombre d'accidents de travail pourraient être évités si les employés non permanents avaient une meilleure connaissance des tâches qu'ils ont à effectuer et étaient mieux encadrés. Or, il semble que les employés précaires soient précisément ceux dont l'initiation à la tâche et la supervision sont négligées.

Parce qu'elles servent à préciser le contenu de l'emploi, à clarifier les liens de supervision, à encourager l'autonomie des travailleurs et à mettre en évidence l'importance de la tâche, les activités de soutien sont à même d'influencer positivement l'expérience psychologique des employés d'une organisation. Malheureusement, les travailleurs précaires semblent bénéficier de moins de soutien organisationnel que leurs collègues permanents.

## **Caractéristiques sociales**

Si les caractéristiques organisationnelles jouent un rôle dans l'expérience psychologique des travailleurs précaires, le contexte social est également important. Deux variables sont présentées ici : le contexte économique et le cadre législatif.

Contexte économique. Le contexte économique, notamment la diminution des emplois permanents et la paupérisation de la classe moyenne, affecte directement les réactions face au travail précaire. Au cours des dernières années, l'augmentation du nombre d'emplois créés en Amérique du Nord s'explique essentiellement par la création d'emplois précaires (Betcherman, 1995 ; Feldman et coll., 1994). Les chances de trouver un emploi permanent sont donc de moins en moins grandes. De façon simultanée, on assiste à un effondrement global des revenus de la classe moyenne de sorte que le besoin d'avoir un emploi se fait de plus en plus pressant. Ce contexte économique peut avoir divers effets sur l'expérience liée au travail précaire. D'une part, la dépendance financière vis-à-vis du travail, exacerbée par la réduction du nombre d'emplois dans la société, est un facteur supplémentaire d'insécurité puisque la perte de l'emploi a des conséquences financières dramatiques. En revanche, le contexte économique actuel peut au contraire être un facteur d'acceptation de la précarité du travail dans la mesure où avoir un emploi, même précaire, est une situation plus enviable que le chômage.

Cadre législatif. En ce qui concerne le cadre législatif, l'accessibilité à l'assurance-emploi et aux divers programmes gouvernementaux de soutien financier est un facteur propice à influencer l'expérience du travail précaire. Ainsi, l'insécurité vécue par les travailleurs précaires pourrait-elle être diminuée par un système d'assurance-emploi qui assurerait un revenu quelle que soit la durée de l'emploi. De la même façon, les lois visant à offrir une protection sociale aux personnes qui ne sont pas couvertes par le régime d'avantages sociaux de leur employeur (par exemple, la loi sur les médicaments) diminuent les risques, donc le sentiment d'insécurité, associés au travail précaire.

## Expérience psychologique

Insécurité. Le concept d'insécurité de l'emploi a été défini par Greenhalgh et Rosenblatt (1984) comme étant «l'impuissance perçue à maintenir la continuité désirée dans une situation de travail menacée». L'insécurité peut être liée à une éventuelle perte d'emploi ou à une transformation des conditions d'emploi. Selon Greenhalgh et Rosenblatt (1984), l'insécurité dépend d'une part de la sévérité de la menace qui pèse sur l'emploi, et d'autre part de l'impuissance à contrecarrer cette menace.

L'emploi précaire se définit avant tout par l'absence de permanence, de sorte que les travailleurs précaires sont constamment menacés de perdre leur emploi. Or, plus de la moitié des travailleurs précaires sont économiquement dépendants de cet emploi (Beard et Edwards, 1995). Ainsi, la perte d'emploi représente pour ces individus une menace constante ayant des conséquences très graves. En outre, les travailleurs précaires sont rarement couverts par les systèmes organisationnels (par exemple les conventions collectives ou les règles d'ancienneté) leur permettant d'éviter la perte d'emploi. Les personnes occupant des emplois précaires sont donc, plus que leurs collègues permanents, susceptibles d'éprouver un sentiment d'insécurité face à leur emploi.

Prévisibilité. Outre le manque de sécurité, les emplois précaires se caractérisent par un manque de prévisibilité. Un emploi est considéré comme prévisible si la probabilité qu'un certain événement se produise, ainsi que les conditions dans lesquelles il se produira et les conséquences qu'il aura, peuvent être connues (Miller, 1981). Ainsi, la notion de prévisibilité est-elle associée aux concepts d'incertitude et d'ambiguïté. Dans le cas des emplois précaires, de nombreux aspects de l'emploi, notamment les conditions de travail, le contenu de l'emploi et les revenus, sont imprévisibles.

Si les conditions de travail sont faciles à prévoir pour certaines catégories de travailleurs précaires (par exemple, les travailleurs indépendants qui dictent leurs préférences ou les travailleurs saisonniers dont les conditions de travail varient peu d'une saison à l'autre), elles sont en revanche très difficiles à prévoir pour d'autres catégories d'employés précaires. Ainsi, les employés surnuméraires sont-ils souvent laissés dans l'incertitude quant à leurs horaires de travail, puisque ceux-ci dépendent des besoins de dernière minute de l'employeur. Le contenu de l'emploi est souvent défini avec ambiguïté et ce n'est qu'au cours de son contrat que l'employé précaire découvre les tâches spécifiques qu'il doit effectuer.

Le manque de stabilité de revenu est une caractéristique importante du travail précaire. D'une part, la durée exacte de l'emploi est souvent inconnue au moment de l'embauche. Ainsi, dans le cas de personnes embauchées pour la durée d'un projet, la date de fin de contrat est souvent inconnue puisqu'elle dépend de la vitesse d'avancement des travaux. Le renouvellement des contrats temporaires, souvent lié à des contraintes budgétaires, est généralement imprévisible. De la même façon, le temps d'attente entre chaque contrat est impossible à prévoir, et le nombre d'heures travaillées pendant un contrat peut varier de façon imprévisible.

Contrôle. Le contrôle fait référence à la capacité d'influencer les conditions de travail de l'individu (Averill, 1973 ; Ganster, 1989) et est lié aux concepts d'autonomie dans l'emploi (Hackman et Oldham, 1980), de latitude dans la prise de décision (Karasek et Theorell, 1990) et de participation des employés à la prise de décision (Spector, 1986).

Les employés précaires ne sont pas tous logés à la même enseigne en ce qui concerne le contrôle qu'ils exercent sur leur travail. Ainsi, les travailleurs indépendants ou les gestionnaires non permanents jouissent-ils généralement d'une grande autonomie, c'est-à-dire d'une marge de manœuvre et d'un pouvoir discrétionnaire, tant dans l'organisation de leur travail que dans le choix des méthodes de travail (Schermerhorn et coll., 1994). Selon le modèle diagnostique de l'enrichissement des tâches (Hackman et Oldham, 1980), cette autonomie confère un sentiment de responsabilité face aux résultats du travail. En revanche, les

employés surnuméraires, temporaires ou saisonniers se font souvent imposer leurs conditions de travail et ne font pas partie du processus de prise de décision (Beard et Edwards, 1995).

Signification du travail. Le sentiment d'accomplir un travail signifiant est, selon Hackman et Oldham (1980), lié à trois facteurs : la polyvalence ou diversité de la tâche, l'intégralité de la tâche et son importance pour l'organisation (Hackman et Oldham, 1980 ; Schermerhorn et coll., 1994). Pour les travailleurs indépendants ou les employés précaires dont le statut au sein de l'entreprise est élevé (professionnels, gestionnaires), ces trois caractéristiques sont souvent présentes. En revanche, plusieurs études (ex. : Feldman et coll., 1994 ; Geber, 1993) révèlent que la plupart des travailleurs temporaires se voient confier des tâches répétitives et peu intéressantes, ce qui contribue à rendre l'expérience psychologique liée au travail précaire peu valorisante.

Contrat psychologique. Un contrat psychologique se définit comme une entente tacite quant aux obligations réciproques de l'employeur et de l'employé (Shore et Tetrick, 1994). Un contrat psychologique est qualifié de transactionnel lorsqu'il est essentiellement basé sur des échanges matériels (par exemple, salaire en fonction du nombre d'heures travaillées), que les termes du contrat sont clairs et immuables, et qu'il n'y a pas d'engagement à long terme. En revanche, un contrat psychologique dit relationnel est défini par des échanges sociaux et affectifs qui dépassent le cadre strict du travail et par une évolution des rapports entre l'employeur et l'employé (Beard et Edwards, 1995 ; Rousseau, 1989 ; Shore et Tetrick, 1994). Un contrat psychologique est qualifié de contrat asymétrique lorsque la relation de pouvoir entre l'employeur et l'employé est inégale, et de contrat symétrique dans le cas contraire (Beard et Edwards, 1995 ; Shore et Tetrick, 1994). Selon Rousseau et Parks (1993), les contrats transactionnels asymétriques sont les moins désirables pour les organisations car la relation employeur-employé est faible, ce qui entraîne des attitudes et comportements négatifs de la part des travailleurs (par exemple, insatisfaction, faible productivité).

Dans le cas du travail précaire, la relation entre l'employeur et l'employé est transactionnelle : le contrat repose sur un échange économique et l'employeur n'offre ni sécurité d'emploi ni engagement à long terme. En outre, dans la plupart des situations, le travailleur précaire n'a aucun pouvoir de décision quant à la réalisation du travail, de sorte que le contrat peut être qualifié d'asymétrique.

Équité. La théorie de l'équité (Adams, 1965) stipule que les individus comparent leur propre ratio rétribution/contribution au ratio d'un référent. Si leur ratio est inférieur à celui de leur référent, ils se sentent en situation d'iniquité et prendront les mesures nécessaires (par exemple, diminution des contributions ou augmentation de la rétribution) pour rétablir l'équilibre. Les critères de proximité, similarité et accessibilité de l'information sont déterminants dans le choix d'un référent (Goodman, 1974 ; Kulik et Ambrose, 1992), ce qui explique que les employés comparent souvent leur situation à celle de leurs collègues.

Les employés précaires travaillent souvent avec des collègues permanents (Caudron, 1994 ; Pfeffer et Baron, 1988). Ils effectuent des tâches similaires, partagent les mêmes espaces de travail, ont des niveaux hiérarchiques comparables, de sorte que la comparaison avec les collègues permanents est aisée. Or, sur le plan de cette comparaison, les travailleurs précaires sont souvent désavantagés. Ils gagnent en moyenne moins que leurs collègues permanents (Cooper, 1995 ; Pfeffer et Baron, 1988), ne bénéficient pas d'avantages sociaux (Davis-Blake et Uzzi, 1993 ; Golden et Applebaum, 1992), effectuent les tâches les moins enviables et ont les horaires les moins désirables (Feldman et coll., 1994 ; Kochan et coll., 1992 ; Lewis et Schuman, 1988). La majorité des travailleurs précaires semble donc en situation d'iniquité en comparaison avec leurs collègues permanents. Cependant, certains travailleurs précaires, notamment les travailleurs indépendants qui valorisent l'autonomie et le contrôle, considèrent que leur situation est préférable à celle des employés permanents (Gallaga, 1996 ; Geber, 1993). La comparaison avec les travailleurs permanents peut donc, selon les situations, tourner à l'avantage ou au désavantage des travailleurs précaires.

## Attitudes et comportements

L'expérience psychologique vécue par les employés influence la façon dont ils réagissent à leur situation de travail. De nombreuses études ont tenté de mettre en évidence les relations entre l'expérience des employés et leurs attitudes et comportements au travail. En se basant sur ces recherches, il est possible de postuler que l'expérience psychologique des employés précaires a des conséquences prévisibles sur leur niveau de satisfaction face à leur travail et à leur employeur, leur motivation au travail, l'appartenance à l'organisation et leur performance.

Satisfaction. Depuis des années, la satisfaction au travail a été le centre d'attention des chercheurs en comportement organisationnel qui ont démontré que plusieurs des antécédents de la satisfaction par rapport au travail ou par rapport à l'employeur relèvent de l'expérience psychologique des travailleurs. Ainsi, la signification de la tâche est-elle, selon Hackman et Oldham (1980), un antécédent de la satisfaction. Le contrôle exercé sur le travail (Ganster, 1989 ; Spector, 1986) et la prévisibilité du travail (Fisher et Gitelson, 1983 ; Jackson et Schuler, 1985) sont eux aussi des prédicteurs du niveau de satisfaction de l'employé. En revanche, les employés en situation d'iniquité négative (Adams, 1965), les travailleurs manquant de sécurité dans leur emploi (Ashford, Lee, et Bobko, 1989) ainsi que ceux dont le contrat psychologique est transactionnel et asymétrique (Rousseau et Parks, 1993) ont tendance à avoir des niveaux de satisfaction plus bas. Ces résultats expliquent que plusieurs études portant sur la satisfaction des employés précaires aient trouvé que ces derniers ont des niveaux de satisfaction plus faibles que leurs collègues permanents (Bourhis, 1995 ; Feldman et Doeringhaus, 1992 ; Hom, 1979).

Motivation. La motivation des employés est également un des thèmes centraux de recherche en comportement organisationnel. Plusieurs aspects de l'expérience psychologique vécue par les employés influencent leur niveau de motivation. Ainsi, Spector (1986) et Ganster (1989) ont-ils mis en évidence le lien entre le niveau de contrôle sur le travail et la motivation des employés. De façon similaire, la théorie de Hackman et Oldham (1980) postule que la signification du travail engendre la motivation des travailleurs. Le faible niveau de motivation des employés précaires observé par Feldman et Doeringhaus (1992) peut probablement s'expliquer par un manque de contrôle et de signification de leurs tâches.

Appartenance à l'organisation. Selon diverses études, le niveau d'appartenance à l'organisation diminue lorsque l'insécurité (Ashford et coll., 1989) et l'imprévisibilité de l'emploi (Fisher et Gitelson, 1983 ; Jackson et Schuler, 1985) augmentent. Le degré d'appartenance à l'organisation est également lié à un contrôle exercé sur l'emploi (Spector, 1986 ; Ganster, 1989), à la signification des tâches (Hackman et Oldham, 1980 ; Mathieu et Zajac, 1990) et au type de contrat psychologique avec l'employeur (Rousseau et Parks, 1993). Ces prédicteurs de l'appartenance à l'organisation peuvent expliquer le résultat observé par Feldman et Doeringhaus (1992).

Bien-être et stress. Le manque de sécurité dans son emploi est associé à un faible niveau de bien-être, ou inversement à un niveau de stress élevé (Hartley, 1991). Le bien-être peut également être influencé par le contrôle de l'employé sur son emploi (Ganster, 1989 ; Spector, 1986) et le contrat psychologique avec l'employeur (Rousseau et Parks, 1993). Parmi les études portant sur les attitudes et comportements des employés précaires, seule celle de Porter (1995) a mesuré le niveau de stress des répondants et a conclu que les employés précaires étaient plus stressés que leurs collègues permanents.

Performance. Plusieurs modèles en comportement organisationnel ont tenté d'isoler les antécédents de la performance individuelle. Plusieurs facteurs relevant de l'expérience psychologique des employés contribuent à diminuer leur performance : le manque de sécurité dans l'emploi (Greenhalgh et Rosenblatt, 1984), le manque de contrôle sur les tâches (Averill, 1973) et l'iniquité (Summers et Hendrix, 1991). Pourtant, les deux études qui se sont

penchées sur le niveau de performance des employés précaires n'ont trouvé aucune différence avec les employés permanents (Porter, 1995 ; Bourhis, 1995).

## Impact du travail précaire sur les organisations

Ainsi, la précarité du travail peut influencer l'expérience des employés non permanents, de même que leurs attitudes et leurs comportements au travail. L'accroissement du nombre de travailleurs précaires dans les organisations relève d'une stratégie de réduction des coûts de main-d'œuvre (Betcherman, 1995 ; Davis-Blake et Uzzi, 1993 ; Pfeffer et Baron, 1988). Pourtant, l'impact négatif que le travail précaire peut avoir sur les employés est rarement pris en compte dans une telle stratégie. Or, une baisse de motivation ou d'appartenance de la part des employés peut avoir des répercussions néfastes sur la quantité ou la qualité de leur travail (Mowday, Steers et Porter, 1979 ; Pierce et Dunham, 1987). Dans une économie où les ressources humaines passent pour être un moyen d'atteindre un avantage concurrentiel et de bâtir une croissance durable, il importe d'amorcer une réflexion sur les impacts organisationnels à long terme que peut engendrer une politique de précarisation de la main-d'œuvre.

Le modèle présenté ici a pour but de comprendre comment le travail précaire peut affecter les attitudes et les comportements des employés. Il permet également d'identifier les facteurs qui influencent l'expérience psychologique associée au travail précaire. Certains de ces facteurs, en particulier les caractéristiques de l'emploi et les différences individuelles, expliquent que les résultats des études portant sur les travailleurs précaires soient disparates. L'identification de facteurs organisationnels donne aux entreprises les moyens d'adapter leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Si le recours à des travailleurs précaires s'avère nécessaire pour une organisation, celle-ci peut, en agissant sur la socialisation ou la supervision des employés précaires, s'assurer que l'expérience sera vécue de façon plus positive et n'aura pas de conséquences néfastes sur la productivité. De façon plus générale, les organisations qui ont recours à des travailleurs non permanents doivent identifier les antécédents des attitudes et comportements de ce groupe d'employés, afin d'harmoniser les politiques et pratiques de gestion avec les besoins d'une main-d'œuvre précaire.

## Références

- Adams, S. J., «Inequity in social exchange». In L. Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, New York : Academic Press, 1965, 267-299.
- Aley, J., «The temp biz boom : Why it's good», *Fortune*, October 16, 1995.
- Armstrong-Stassen, M., Horsburgh, M. E. et Cameron, S. J., «The reaction of full-time and part-time nurses to restructuring in the Canadian health care system». In D. P. Moore (ed.), *Academy of Management Best Papers Proceedings 1994*, Dallas, TX : Academy of Management, 1994, 96-100.
- Ashford, S. J., Lee, C. et Bobko, P., «Content, causes, et consequences of job insecurity : A theory-based measure and substantive test», *Academy of Management Journal*, 32, 1989, 803-829.
- Averill, J. R., «Personal control over aversive stimuli and its relationship to stress», *Psychological Bulletin*, 80, 1973, 286-303.
- Beard, K. M. et Edwards, J. R., «Employee at risk: Contingent work and the psychological experience of contingent workers». In C. L. Cooper et D. M. Rousseau (eds.), *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 2, New York: Wiley, 1995, 109-126.
- Betcherman, G., «Inside the black box: Human resource management and the labor market». In R. J. Adams, G. Betcherman, et B. Wilson (eds.), *Good Jobs, Bad Jobs, No Jobs: Tough Choices for Canadian Labor Law*, Toronto: C. D. Howe Institute, 1995, 71-102.
- Bishop, D. R., Okori-Dankwa, J. et McKether, W., «A comparison of the work attitudes of contingent and core employees: Test of a model», Communication présentée au congrès annuel de l'Academy of Management, Atlanta, Georgia, 1993.

- Bourhis, A., «Attitudinal and Behavioral Reactions of Permanent and Contingent Employees», *Rapport du Congrès Annuel 1995 de l'Association des Sciences Administratives du Canada, Section Gestion des Ressources Humaines*, L'Association des Sciences Administratives du Canada, 1995, 23-33.
- Caudron, S., «Contingent workforce spurs HR planning», *Personnel Journal*, 73, 1994, 52-60.
- Cooper, S. F., «Expanding use of the contingent workforce in the American economy: New opportunities and dangers for employers», *Employee Relations Law Journal*, 20, Spring 1995, 525-539.
- Davis-Blake, A. et Uzzi, B., «Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors», *Administrative Science Quarterly*, 1993 ;
- Feldman, D. C. et Doeringhaus, H. I., «Patterns of part-time employment», *Journal of Vocational Management Review*, 41, 1992, 282-294.
- Feldman, D. C., Doeringhaus, H. I. et Turnley, W. H., «Managing temporary workers: A permanent HRM challenge», *Organizational Dynamics*, Autumn 1994, 49-63.
- Fisher, C. D. et Gitelson, R., «A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity», *Journal of Applied Psychology*, 68, 1983, 320-333.
- Gallaga, O. L., «High-tech firms rely more on new breed of temp worker», *Wall Street Journal*, July 31, 1996, B1-B6.
- Ganster, D. C., «Worker control and well-being : A review of research in the workplace». In S. L. Sauter, J. J. Hurrell, et C.L. Cooper (eds), *Job Control and Worker Health*, New York : Wiley, 1989.
- Geber, B., «The flexible work force : Using contingent workers wisely and humanely», *Training*, 30, December 1993, 23-30.
- Golden, L. et Applebaum, E., «What was driving the 1982-88 boom in temporary employment? Preferences of workers or decision and power of employers», *American Journal of Economics and Sociology*, 51, 1992, 473-493.
- Goodman, P. S., «An examination of the referents used in the evaluation of pay», *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 1974, 170-195.
- Greenhalgh, L. et Rosenblatt, Z., «Job insecurity : Toward conceptual clarity», *Academy of Management Review*, 9, 1984, 438-448.
- Hackman, R. J. et Oldham, G. R., *Work Redesign*, Reading, MA : Addison Wesley, 1980.
- Hartley, J., «Industrial relations and job insecurity : A social psychological framework». In J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, T. Van Vuuren, L. Greenhalgh et R. Sutton (eds.), *Job Insecurity - Coping with Jobs at Risk*, London : Sage, 1991, 1-22.
- Herzberg, F., «One more time : How do you motivate employees?», *Harvard Business Review*, 46 (1), 1968, 53-62.
- Horn, P. W., «Effects of job peripherality and personal characteristics on the job satisfaction of part-time workers», *Academy of Management Journal*, 22, 1979, 551-565.
- Jackson, S. E. et Schuler, R. S., «Meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 1985, 16-78.
- Karasek, R. et Theorell, T., *Healthy Work : Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, New York : Basic Books, 1990.
- Kochan, Wells et Smith, «SMR Forum. Consequences of a failed IR system : Contract workers in the petrochemical industry», *Sloan Management Review*, 34, Summer 1992, 79-89.
- Kulik, C. T. et Ambrose, M. L., «Personal and situational determinants of referent choice», *Academy of Management Review*, 17, 1992, 212-237.
- Lee, T. W. et Johnson, D. R., «The effects of work schedule and employment status on the organizational commitment and job satisfaction of full versus part time employees», *Journal of Vocational Behavior*, 38, 1991, 208-224.
- Lewis, W. et Schuman, N., *The temp worker's handbook : How to make temporary employment work for you*, New York : Anacom, 1988.
- Maslow, A. H. , «A theory of human motivation», *Psychological Review*, 50, 1943, 370-96.
- Mathieu, J. E. et Zajac, D. M., «A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment», *Psychological Bulletin*, 108, 1990, 171-194.
- Miller, S. M., «Predictability and human stress : Toward clarification of evidence and theory». In L. Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, New York : Academic Press, 1981, 203-256.

Mowday, R. T., Steers, R. M. et Porter, L. W., «The measurement of organizational commitment», *Journal of Vocational Behavior*, 14, 1979, 224-247.

Pfeffer, J. et Baron, J. N., «Taking the workers back out : Recent trends in the structuring of employment». In B. M. Staw et L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT : JAI Press, 1988, 257-303.

Pierce, J. et Dunham, R., «Organizational commitment : Pre-employment propensity and initial work experiences», *Journal of Management*, 13, 1987, 163-178.

Polivka, A. E. et Nardone, T., «On the definition of contingent work», *Monthly Labor Review*, 112, 1989, 9-16.

Porter, G., «Attitude differences between regular and contract employees of nursing departments», Communication présentée au congrès annuel de 1995 l'*Academy of Management*, Vancouver, BC, 1995.

Rousseau, D. M. et Parks, J. M., «The contracts of individuals and organizations». In L. L. Cummings et B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT : JAI Press, 1993, 1-43.

Schermerhorn, J. R., Templer, A. J., Cattabeo, R. J., Hunt, J. G., et Osborn, R. N., adapté par B. Garnier, *Comportement humain et organisation*, Montréal : ERPI, 1994.

Shore, L. M. et Tetrick, L. E., «The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. L. Cooper et D. M. Rousseau (eds.), *Trends in Organizational Behavior*, New York : Wiley, 1994, 91-109.

Spector, P. E., «Perceived control by employees : A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work», *Human Relations*, 39, 1986, 1005-1016.

Statistique Canada, *La population active*, catalogue 71-001, 1991.

Summers, T. P. et Hendrix, W. H., «Modeling the role of pay equity perceptions : A field study», *Journal of Occupational Psychology*, 64, 1991, 145-157.

Tansky, J. W., Gallagher, D. G. et Wetzell, K. W., «The changing nature of the employment contract : The impact of part-time workers on the health care industry», Communication présentée au congrès annuel de 1995 l'*Academy of Management*, Vancouver, BC, 1995.

U.S. Bureau of Labor Statistics, *Contingent and Alternative Employment Arrangements*, Report 900, 1995.

von Hippel, C., Mangum, S. L., Greenberger, D. B., Heneman, R. L. et Skodlind, J. D., «Temporary employment : Can organizations and employees both win?», *Academy of Management Executive*, 11, 1997, 93-104.

Wanous, J. P., *Organizational Entry. Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers*, Reading, MA : Addison Wesley, 1979.

## Note

1 Estimation basée sur des données de Statistique Canada et de Betcherman (1995) ; ces chiffres n'incluent pas les travailleurs permanents à temps partiel.