

Travail Temporaire :

éclatement ou partage d'une GRH en réseau

Jocelyne ABRAHAM

Avec la crise et le chômage on a vu se développer des emplois dits "précaires". La notion de précarité qualifie une relation d'emploi intermittente et/ou limitée dans le temps. Elle recouvre deux catégories de situations¹ : l'embauche sous contrat de travail à durée déterminée (CDD) et le travail temporaire appelé couramment "intérim". Le travail temporaire n'est pas défini par la loi en tant que tel. C'est l'entreprise de travail temporaire (ETT) qui est définie ainsi par le code du travail² : "toute personne physique ou morale dont l'activité exclusive est de mettre à la disposition provisoire d'utilisateurs (entreprises clientes), des salariés qu'en fonction d'une qualification convenue, elle embauche et rémunère à cet effet". Le travail temporaire se caractérise ainsi, par l'établissement d'une relation triangulaire entre l'employeur (ETT), le salarié en mission et l'entreprise utilisatrice.

Contrairement à la relation classique d'emploi où le lien entre l'employeur et son salarié est concrétisé par un contrat de travail (CDD ou CDI) dans la relation atypique d'intérim il y a deux contrats parallèles : un contrat de "mise à disposition", conclu entre l'entreprise utilisatrice et l'ETT et un contrat de "travail temporaire" conclu entre l'ETT et le travailleur intérimaire qu'elle embauche³. Il y a donc dédoublement de la notion d'employeur. Un employeur "légitime", l'ETT, et un employeur utilisateur du service, l'entreprise cliente. L'intérimaire, quant à lui, est "employé par une entreprise où il ne travaille pas, et n'est pas employé de l'entreprise où il travaille". Il en découle juridiquement un partage des responsabilités. Le statut professionnel et social du travailleur temporaire est défini par les textes. Administrativement le partage des responsabilités, entre l'entreprise de travail temporaire (ETT) et l'entreprise utilisatrice, en matière de gestion de l'intérimaire, a été prévu. On en trouve notamment une synthèse dans les annexes 2 du dictionnaire permanent social dans le chapitre consacré à cette forme d'emploi.

La nature des liens entre une ETT-fournisseur et une entreprise cliente, ainsi que les conséquences sur la vie au travail des intérimaires eux-mêmes, ont fait l'objet de peu de travaux spécifiques. Le travail temporaire a été analysé, d'une part, dans des travaux sur les transformations intervenues sur le marché du travail et le processus de recours aux formes d'emplois atypiques comme réponse au besoin de flexibilité des entreprises (Charles-Pauvers, 1997 ; Allouche, Huault, 1997 ; Amadiou, Rojot, 1993 ; Depinois, 1992 ; Bronstein, 1991 ; Allouche, 1991 ; Freyssinet, 1989 ; Baldwin, 1985). D'autre part, le point de vue du travailleur intérimaire et les problèmes d'identité au travail causés par ce statut, ont davantage été évoqués par d'autres auteurs (Bourdieu, 1993 ; Rodgers, 1991 ; Kirk, 1988 ; Baldwin, 1985).

Le travail temporaire a réussi à s'imposer sur le marché des services aux entreprises, car il répond à leurs besoins de flexibilité (Bompard, 1990 ; Isaac, 1985 ; Fromstein, 1982). Certaines entreprises l'ont totalement intégré dans leur stratégie. Facteur de flexibilité, l'intérim a son budget comme toute autre charge de l'entreprise. En outre, désireuses de maîtriser cette charge, les entreprises les plus consommatrices développent des techniques de rationalisation du recours à ces emplois.

¹ Nous excluons le temps partiel qui peut davantage relever d'un choix de la part du salarié.

² C.trav., art. L. 124-1 et 124-2.

³ C.trav., art. L. 124-3 et 124-4

Dans le cadre de cette contribution, nous cherchons à éclairer le contenu de la GRH au sein de la relation d'emploi temporaire en mettant en perspective nos résultats d'enquête avec quelques unes des approches théoriques de la relation d'emploi. La GRH au sein de la relation d'emploi triangulaire d'intérim est-elle éclatée, partagée ou externalisée ?

En considérant les réseaux d'agences des ETT et les relations réticulaires qu'elles entretiennent avec leurs clients et leurs salariés temporaires, nous montrons les divers intérêts d'un partenariat entre une entreprise et une ETT. Nous considérons également le point de vue du travailleur intérimaire et les facteurs influençant son sentiment d'appartenance à l'une ou l'autre des deux entités. Cette discussion doit nous amener tant à des interrogations sur l'avenir de la FRH dans les entreprises et la gestion du personnel temporaire dans les ETT, qu'à une réflexion sur l'extension des services RH offerts par les ETT.

1. PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE

Dans une première partie consacrée à la présentation de notre recherche nous exposons successivement le cadre de la recherche, la problématique liée à la notion de "GRH éclatée" et la méthodologie.

1.1. Cadre de la recherche : la relation triangulaire⁴ de travail

Notre objet d'étude est constitué de la *relation triangulaire* s'établissant entre une entreprise de travail temporaire (ETT), un personnel intérimaire et une entreprise cliente utilisatrice. Nous nous intéressons à chacune des relations qui lie les sommets du triangle deux à deux. L'ensemble des acteurs de cette méta-organisation poursuivent leurs propres intérêts. Chacune des trois relations intéresse le domaine de la GRH.

La première relation, à l'origine de toute relation triangulaire d'intérim, est celle qui s'établit entre l'ETT et l'intérimaire. C'est une relation particulière entre un employeur intermittent et un salarié nomade. L'ETT et le salarié signent un contrat de travail temporaire à chaque mission. Le contenu du travail, la qualification requise et les horaires sont inscrits dans le contrat de mission. La qualité de la gestion de cette relation est déterminante pour la qualité du service offert par l'ETT (Arbose, 1987). Les compétences du personnel intérimaire constituent des éléments essentiels de productivité et de valeur. Elles forment le "capital humain" de l'agence d'intérim. On comprend que de plus en plus les ETT cherchent à investir dans ce "capital humain" en consentant des efforts de formation et en améliorant leurs procédures de recrutement.

La deuxième relation est la raison d'être de la prestation, elle s'établit entre un intérimaire (*salarié nomade*) et une entreprise cliente (*site d'une mission provisoire*). L'entreprise utilise cette main-d'œuvre d'appoint qui lui permet des ajustements rapides d'effectifs, dans une logique de flexibilité des ressources. Ce personnel ne faisant pas partie de sa population salariée, l'entreprise n'est pas directement concernée par sa gestion. Toutefois, la qualité de l'accueil et de l'intégration de ces travailleurs temporaires sont des facteurs déterminants des conditions de travail, et par conséquent de l'efficacité du travail.

⁴La relation d'intérim a traditionnellement été caractérisée ainsi non seulement parce qu'elle met en relation trois types d'acteurs, mais encore par référence au "commerce triangulaire" qui reliait jadis, avant l'abolition de l'esclavage, les pays de l'Ancienne Europe, leurs colonies et l'Amérique.

A partir de l'observation de ces deux relations, on peut mieux caractériser la césure dans la relation d'emploi, le partage des responsabilités entre les deux entreprises en matière de gestion du personnel intérimaire et les conséquences sociales, de cette GRH partagée, pour l'intérimaire.

La troisième relation enfin, entre *l'ETT et l'entreprise cliente*, est une relation interentreprises. L'ETT est mandatée pour recruter et déléguer une main d'œuvre, ayant une qualification convenue à l'avance et dans un délai précis. Le mandaté et le mandataire peuvent développer un véritable partenariat, dans le but d'optimiser leurs échanges. Ils peuvent trouver intérêt à ajuster leur demande et leur offre de travail, sur un marché qu'ils internalisent au maximum, au sein d'une méta-organisation, autour d'une entreprise pivot, l'ETT.

Cette troisième relation constitue un autre champs d'investigation, de nature plus stratégique, avec des implications sur la GRH. Mais une GRH considérée cette fois, comme une partie du service vendu. On peut mieux comprendre la stratégie utilisée par l'ETT. Instaurer une relation de partenariat avec les entreprises clientes, lui permet d'affiner son offre et d'élargir la gamme des services de GRH offerts. Ce partenariat, reproduit à l'ensemble du réseau clients, permet l'adoption et la diffusion de nouvelles méthodes de gestion du personnel intérimaire, ce qui renforce la position de l'ETT dans ce réseau.

1.2. Problématique : la notion de "GRH éclatée"

Dans le contexte particulier d'une relation d'emploi mettant en jeu 3 types d'acteurs, nous nous interrogeons sur les "risques" d'éclatements de la GRH. Nous voyons a priori trois niveaux de risques. En premier lieu, la GRH risque un éclatement dans sa logique sociale. En effet, dans le cas des intérimaires, la RH est considérée comme une ressource à optimiser, sur laquelle on applique des ajustements essentiellement quantitatifs. On court le risque d'une systématisation d'une GRH duale au sein d'une même entreprise ; une logique marchande pour la GRH des intérimaires et une logique plus socialisée pour le personnel permanent. La cohabitation, systématique et généralisée, de deux systèmes de GRH, aux fondements théoriques éloignés de quelques décennies, génère des risques d'instabilité sociale.

En deuxième lieu, la GRH risque un éclatement dans ses méthodes. Dans les entreprises où la GRH est devenue une fonction stratégique (Bournois, Versaavel, 1993), on a dépassé le simple stade de l'administration du personnel, pour avancer vers une gestion prévisionnelle, dans laquelle s'impliquent les plus hauts niveaux de l'encadrement. Cette GRH stratégique a pour but d'optimiser les RH permanentes sur le long terme, et d'offrir des profils de carrière motivants au niveau individuel. On peut se demander si les ETT, responsables de la formation de leurs salariés intérimaires, adoptent de telles méthodes anticipatrices de développement.

En troisième lieu, la GRH risque un éclatement dans sa structure. La GRH des intérimaires est partagée entre les responsables au niveau de la production et les commerciaux des ETT. L'éclatement structurel s'effectue par l'action conjuguée d'une décentralisation d'une partie des décisions, d'un désengagement de la DRH et d'une externalisation d'une partie de la mission de GRH.

Notre objectif est donc de décrire, en l'état actuel de nos recherches, d'une part les éléments constitutifs et la nature globale de la GRH des travailleurs temporaires, et d'autre part, les perspectives émergentes dans ce domaine.

1.3. Précisions méthodologiques : l'échantillon et les variables observées

1.3.1. Population interrogée

Pour mettre en évidence les caractéristiques de cette GRH, ses risques d'éclatements et les perspectives d'évolution, nous avons collecté des informations auprès des trois acteurs de la relation d'intérim. Les premiers concernés sont les intérimaires eux-mêmes. Puis, il y a les personnes chargées de les gérer, qui sont d'une part, les chargés d'intérimaires dans les entreprises utilisatrices, et d'autre part, les responsables des intérimaires dans les ETT.

Nous avons observé le cas de deux entreprises utilisatrices de travailleurs temporaires en 1997, le CNEPE (Tours) et Beaufour Ipsen (Dreux). Dans chacun des cas nous avons questionné les intérimaires en mission au moment de l'enquête. Au CNEPE-EDF, nous avons pu interroger 10 personnes, et à Beaufour-Ipsen, entreprise du secteur pharmaceutique, nous avons pu interroger 26 personnes. Dans chacune des entreprises, un questionnaire a été également administré oralement aux personnes chargées de l'accueil, la formation et l'administration des intérimaires (7 personnes). Il s'agit du DRH, de l'assistant DRH chargé de gérer le personnel intérimaire et des agents de maîtrise, chefs d'une équipe ou d'un service au niveau de la production. Ces personnes ont plus de 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise et toutes ont été choisies pour leur bonne connaissance de la gestion des intérimaires dans l'établissement. Enfin, les commerciaux des agences d'intérim avec lesquelles les entreprises travaillaient ont pu également répondre à un questionnaire dans le cadre d'un entretien (3 personnes). Tous ces questionnaires, servant de guides d'entretiens, comprenaient en grande majorité, des questions ouvertes, toujours plus riches dans le cas d'une étude exploratoire. D'autre part, nous avons utilisé les documents enregistrés d'une étude sociologique, à laquelle nous avons collaboré. Il s'agit de 7 entretiens directifs d'une durée de trois heures en moyenne, menés auprès d'intérimaires en attente de mission. Nos résultats sont donc fondés sur l'analyse de 53 entretiens au total, il est à préciser en ce qui concerne les 10 dernières personnes, chargées des intérimaires, que les entretiens ont été complétés par une observation plus approfondie de leur mission sur leur lieu de travail, dans le cadre de stages.

Il est important de noter, pour les limites de validité de l'étude, que les intérimaires de nos échantillons sont des personnes qui n'ont pas choisi l'intérim. Ils y sont venus, soit par hasard en répondant à une offre de travail, *"l'employeur leur a signifié qu'ils seraient embauchés sous contrat d'intérim"* ; soit par nécessité, *"l'ANPE ne leur offrait aucun travail"*.

1.3.2. Variables observées

Nous avons construit huit groupes de variables à observer, ayant fait l'objet chacun de questions destinées à les décrire. Les groupes de variables et les questions étaient différents, selon que nous interrogeons un intérimaire, un chargé d'intérimaires en entreprise ou un commercial d'ETT. Les huit groupes de variables sont présentés (Liste p. 15), accompagnés de détails illustrant les questions posées :

2. RÉSULTAT DE LA RECHERCHE

Les données recueillies sur les différents terrains nous apportent un premier éclairage tant sur la logique du recours à l'intérim de la part des entreprises (§ 2.1.) que des actions stratégiques des ETT pour optimiser leur prestation de service (§ 2.2.). Chacune des deux approches montrent les

spécificités de la relation d'emploi temporaire qui ne sont pas sans conséquence sur les intérimaires (§ 2.3.).

2.1. Recours au contrat d'intérim : le point de vue de l'entreprise utilisatrice à la lumière de quelques modèles théoriques

Du point de vue de l'entreprise, nous analysons d'une part la logique *contractuelle* du recours à l'intérim qui s'inscrit dans une *relation d'agence* (Jensen, Mekling, 1976), d'autre part nous analysons la logique *décisionnelle* du recours (Simon, 1947) et enfin nous décrivons le processus de recours à l'intérim qui, du point de vue de l'*analyse institutionnelle* de la relation d'emploi, consiste pour l'entreprise à externaliser une partie de son "marché interne".

2.1.1. Logique contractuelle du recours à l'intérim et relation d'agence

Le recours à l'intérim peut être décrit comme une relation d'agence. Dans la relation d'intérim, l'entreprise cliente mandate l'agence pour le recrutement et la mise à disposition de main-d'œuvre. En choisissant de faire-faire, plutôt que de gérer elle-même son besoin de personnel, l'entreprise, évite les coûts d'accès au marché. L'accès direct au marché du travail et l'embauche directe d'un salarié, comme tout échange, occasionne des coûts directs (Ex. frais d'annonce et frais de sélection) et des coûts indirects (Ex. surcharge de la fonction RH). De plus, dans le cas d'un accès direct au marché, ces coûts ne sont pas connus a priori, l'entreprise ne les constate qu'a posteriori, sans toujours pouvoir les estimer avec précision. Elle les supportera d'autant plus volontiers qu'elle pourra les amortir sur une longue période d'embauche, ce qui n'est pas le cas pour le personnel temporaire.

Le recours à l'intérim dans une entreprise répond à un besoin non anticipé de main-d'œuvre pour une durée limitée. Ce besoin en personnel de courte durée répond soit à des impératifs de production (Ex. surcroît d'activité, besoin de main-d'œuvre spécifique, activités saisonnières), soit à des événements techniques non obligatoirement liés à la production (Ex. travaux exceptionnels, déménagement), soit encore à des raisons sociales (Ex. remplacement d'un salarié absent). *"Le besoin de main-d'œuvre n'est pas prévu, le chef d'équipe constate l'absence d'un de ses hommes, il pallie lui-même la surcharge, redistribue le travail et demande à ce qu'on lui envoie un intérimaire. Tout cela se fait généralement dans l'urgence et plusieurs fois dans l'année"*.

Les avantages que présente l'intérim, par rapport aux autres formes d'emplois de courte durée, notamment les CDD, s'expliquent par la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1975). Le recours à l'intérim revient à confier à une agence la "gouvernance des transactions", c'est-à-dire la maîtrise, le contrôle et le suivi de la transaction, moyennant un prix convenu à l'avance entre les parties. L'entreprise limite le coût d'information lié au repérage des partenaires. Le commercial de l'ETT présélectionne des candidats au vu de leur CV, les contacte, leur explique la mission et parfois les conduit sur le lieu du travail.

L'entreprise évite également certains coûts d'opportunisme de la part des salariés. Contrairement au contrat de travail, le contrat de mission se caractérise par sa complétude, les résultats attendus sont clairement explicités. Aussi le salarié peut guère adopter des comportements déviant d'autant qu'il connaît mal son milieu de travail.

Bien sûr, tous les coûts de transaction ne sont pas annihilés, puisque l'entreprise remplace une transaction avec un salarié "agent" par une transaction avec une agence d'ETT. Il faut considérer les coûts de comportement opportuniste de la part de l'agence (Ex. la mise à disposition d'un salarié mal profilé). A ce propos, les partenaires ont conscience que la fréquence des relations, entre les

commerciaux des agences et les responsables dans l'entreprise, instaure une confiance dans les relations interpersonnelles qui conditionne l'évitement de comportements opportunistes.

Ainsi la logique du recours à l'intérim, tourne autour de motifs clés, comme, l'économie des coûts d'accès au marché en direct et la réduction des coûts d'opportunisme tenant aux salariés, mais l'entreprise tire d'autres avantages du recours à une ETT comme nous le verrons dans le paragraphe suivant.

2.1.2. Information imparfaite et besoin urgent de compétences

Les travaux d'H. Simon (1945) ont montré que la rationalité des décideurs est limitée par la difficulté qu'ils ont à accéder à une information globale. Les inconvénients de cette rationalité limitée se retrouvent également en GRH. L'incertitude liée au choix en matière de recrutement est un frein à la décision d'embauche. Dans cette logique l'ETT est l'organisation qui contribue à réduire partiellement cette incertitude. Comment ?

L'agence, par accès à ses fichiers d'intérimaires et à son réseau d'agences, est plus à même de trouver le bon candidat pour le poste. Les entreprises, pour justifier leur recours à l'intérim, évoquent la rapidité de ce service liée à l'expérience de l'ETT : *le recours à l'intérim nous garantit au moins d'avoir la bonne personne en un minimum de temps.*

Aujourd'hui le recours à l'intérim est facilité par une définition claire des qualifications requises pour les postes dans les entreprises. La description claire des compétences liées au poste permet de visualiser les compétences communes exigées dans une famille de postes et donc les polyvalences possibles des personnes. Nous avons constaté que la description de poste et la réalisation de référentiels de compétences, contribuent à accroître la substituabilité perçue d'un plus grand nombre de postes. Cette formalisation transmise à l'agence et mémorisée dans ses fichiers, améliore l'efficacité du processus d'embauche, par une meilleure gestion de l'information.

Ainsi le rôle des ETT ne se réduit pas au placement de main d'oeuvre. Elles pallient à la fois le besoin de compétences et le manque d'information des entreprises sur les candidats potentiels pour les postes. Elles introduisent de la rationalité dans les décisions. Voyons quels sont les acteurs impliqués dans le processus de décision du recours à l'intérim.

2.1.3. Décentralisation des décisions et absence de pérennité d'emploi

Pour décrire le processus de décision du recours à l'intérim nous exposerons la chronologie du recours, le rôle des différents acteurs et les évolutions possibles de la relation avec les ETT.

La reconstitution du processus de décision de recours à l'intérim nous a conduit à identifier le rôle de chaque acteur, sa fonction et son niveau hiérarchique dans l'entreprise. Nous constatons une forte délégation de la gestion des intérimaires, en comparaison avec la gestion des permanents. Cet état de fait peut être à l'origine de l'absence de pérennité dans l'emploi du personnel intérimaire. Un travailleur temporaire ayant donné satisfaction ne pourra pas être embauché car l'encadrement de proximité n'est pas investi d'un réel pouvoir dans ce domaine.

La chronologie du recours à l'intérim est décrite ainsi par les personnes de l'entreprise. *"Les chefs d'équipe sur le terrain font une demande auprès du chargé des intérimaires, celui-ci recueille les besoins de tous les services demandeurs. Il doit obtenir l'accord de ses supérieurs, responsable de l'établissement et responsable des RH : leurs signatures. Puis, le chargé des intérimaires formule sa demande auprès de l'agence de travail temporaire de son choix". "Quant aux tarifs, ils sont généralement discutés et fixés pour l'année par le Directeur des RH lui-même". On est en relation,*

dans les grosses entreprises, avec la DRH et dans les plus petites avec le directeur général. Parallèlement, on est en relation, avec le contremaître et les chefs de chantiers, puisque c'est eux qui sont le plus souvent directement concernés. Donc c'est eux qui nous donnent les renseignements nécessaires. Et puis c'est eux qui gèrent les heures, et le suivi du travail de l'intérimaire, le remplacement des absents...etc.

Ainsi les acteurs qui gèrent les intérimaires interviennent à trois niveaux. Il y a au sommet du processus décisionnel le DRH. Il joue le rôle d'un responsable des achats. Il négocie les tarifs pour ne pas grever son budget d'intérim. De l'avis des ETT, *les négociations avec les grandes entreprises seront de plus en plus dures car celles-ci ont tendance à confier les négociations à leur service achats.* A l'échelon intermédiaire, il y a le chargé des intérimaires qui gère administrativement les mouvements d'intérimaires et entretient les contacts avec les commerciaux d'ETT, c'est lui qui édit les relevés d'heures d'intérim par exemple. A la base du processus, il y a le chef d'équipe qui est le client final de l'ETT. Il formule la demande, il encadre l'intérimaire, lui explique le travail, évalue la mission et fait remonter les informations.

Pour les intérimaires, la GRH est décentralisée au niveau de la production. Il y a une réelle délocalisation de la décision de recrutement. Les chefs d'équipe en fonction du taux d'activité dans leur zone de responsabilité demande un renfort de main-d'oeuvre, sur budget spécifique, qui déclenche un recours à l'intérim. Le chef d'atelier ou responsable du service est la personne responsable de la mission dans l'entreprise, c'est le "patron" de l'intérimaire, celui qui va juger le travail, le client final de l'ETT, celui qui juge la qualité de la prestation de service. Cette appréciation de la qualité du travail conditionne la tarification future et les futures missions de l'intérimaire.

Ainsi, la FRH délègue la gestion des intérimaires au management de proximité. Le processus de recours à l'intérim "orienté vers la tâche" explique ce partage de la fonction de gestion à des échelons plus bas de la hiérarchique. Cette délégation des décisions d'embauche temporaire tend à instituer durablement des relations d'emploi précaire, auxquelles les ETT tendent apparemment de remédier en suscitant des relations partenariales avec leurs entreprises clientes.

Les entreprises de notre étude ont connu des évolutions dans leur relation aux agences d'intérim. Dans une période initiale, elles ont fait appel à deux ou trois agences. Il fallait faire jouer la concurrence et élargir les chances de trouver les bons candidats. D'après les clients : *"on essaie de recourir à l'une ou l'autre (agence d'intérim) à tour de rôle de manière à maintenir de bonnes relations avec chacune d'elles"* ; *"utiliser les services de plusieurs agences permet une répartition des risques"*. *"De plus, certaines agences peuvent être plus efficaces sur certains profils de candidats"*. *"D'autres sont connues pour leur moindre efficacité à trouver des personnes dans le tertiaire par exemple"*. Or la tendance s'inverse aujourd'hui. Les bienfaits de la concurrence sont battus en brèche par ceux du partenariat. Les établissements d'entreprise, de leur propre chef ou bien à la demande des directions centrales, ont recours à une seule agence, avec laquelle ils vont instaurer des relations fréquentes propices à une efficacité accrue dans les échanges (Voir § 2.2.3.).

2.2. Internalisation partielle du marché de l'emploi : le point de vue de l'organisation de travail temporaire

Nous venons de voir (§ 2.1.) que l'entreprise utilisatrice de travailleurs temporaires cherche à s'affranchir des contraintes et des mécanismes du marché du travail en ayant recours aux services des ETT pour une partie de ses effectifs. Nous voulons montrer, dans ce deuxième point, comment les ETT introduisent de l'organisation dans le marché de l'emploi et contribuent en créant leur propre "marché interne" à apporter des solutions optimales pour les emplois concernés.

Les travaux de P. Doeringer et M. Piore et ceux de O. Williamson ont montré l'intérêt pour l'entreprise d'internaliser une partie du marché de l'emploi et de fidéliser une partie du personnel pour un accès plus direct aux compétences et une meilleure intégration collective des procédures internes. Ces travaux ont été complétés par ceux de M. Aoki dont l'analyse repose sur l'hypothèse des modèles coopératifs selon laquelle "une collaboration interactive entre employés et dirigeants peut majorer le bénéfice global de la firme"⁵.

Les ETT mettent en oeuvre pour leurs "salariés non permanents" (notion qui tend à supplanter, en interne, celle de travailleurs temporaires) une GRH spécifique dont les évolutions vont dans le sens d'une fidélisation des salariés non permanents et de la constitution d'un véritable marché interne de l'emploi. Pour avancer dans cette stratégie les ETT essaient d'une part de cultiver un plus grand professionnalisme en matière de GRH, d'autre part de perfectionner la gestion administrative de leurs personnels temporaires et enfin d'élargir la gamme des services offerts aux entreprises.

2.2.1. Gestion du facteur travail et professionnalisme des ETT

Les ETT ont un rôle de recruteur au profit des entreprises clientes. Les ETT dans leur rôle de recruteur doivent trouver la personne la plus apte à occuper un emploi. Les critères pris en compte sont de nature individuelle (Ex. qualification, aptitudes relationnelles, autonomie), mais les commerciaux d'ETT doivent également, apprécier la culture professionnelle de l'entreprise et du secteur d'activité. *"Nous devons savoir que, à niveau égal, on peut envoyer telle personne dans le cosmétique plutôt qu'en pharmacie... pour faire un même travail de manipulation et de conditionnement, bien qu'il n'y ait rien de plus comparable que de mettre un rouge à lèvres dans un carton, et mettre un médicament dans le même petit carton"*. C'est dans la maîtrise de cette connaissance, que réside le professionnalisme des ETT. Leurs clients l'apprécient ainsi : *"quand elle est vraiment professionnelle et fait un travail de qualité, l'ETT nous connaît bien et finit par faire une sélection assez pointue"*.

Face à une mission, son contenu, le secteur d'activité, ou encore le profil du hiérarchique qui aura à gérer l'intérimaire, le commercial sait qu'une personne conviendra plus qu'une autre; *"nous connaissons bien les personnes, parmi celles qui ont une basse qualification, nous savons que dans telle entreprise, elles ne donneront pas tout à fait les mêmes satisfactions que dans une autre; d'ailleurs elles risqueront ne pas s'y plaire"*. Le commercial gère son portefeuille de compétences, dans le but de satisfaire ses clients entreprises. Cette mission lui confère un pouvoir sur les travailleurs temporaires, dont il est le dispensateur de missions, en même temps que la personne à qui ils rendent des comptes. Le commercial joue le rôle de leur supérieur hiérarchique, mais également celui qui enregistre leurs plaintes, celui qui les appelle et les visite en entreprise, celui qui administre leur dossier et leur propose des formations. Les commerciaux font de la GRH de proximité. Pour un directeur d'agence d'ETT, *"je dirais qu'on est une sorte de prolongement du service du personnel..."*.

2.2.2. Administration des personnes, compétences et formation

Les ETT administrent les intérimaires, elles enregistrent leur dossier "curriculum vitae, certificats de travail, pièces d'identité, carte de sécurité sociale et les diplômes". Elles classent les dossiers en fonction des qualifications et sélectionnent les candidats pour une demande. *"On envoie les personnes avec des chaussures de sécurité, et des casques. Ils passent une visite médicale. Ils sont peu différents de tous les salariés de toutes les entreprises"*. Elles gèrent la succession des périodes de travail et éditent les feuilles de paye. Si les intérimaires bénéficient, de la part de leur employeur, d'une gestion du personnel de proximité, il ne s'agit, que d'une gestion de court terme. *"La mission reste la mission, c'est à dire quelque chose qui n'est pas durable, mais les conditions de salaire et de*

⁵Voir sur ce point la synthèse écrite par C.H. d'Arcimoles sur les modèles institutionnels, p.61-65

travail sont les mêmes". Leur statut d'intérimaire est tellement ressenti comme un état transitoire, que peu d'investissements sont consentis pour améliorer leur employabilité.

Les intérimaires ont souvent l'impression de savoir un peu tout faire, et ils aspirent à acquérir des compétences plus poussées. Cependant ils expriment rarement leur besoin de formation, *"ils sont pour certains en situation d'échec, donc un peu perdu, il y a une confiance à regagner"*. Les intérimaires n'ont pas non plus accès à toutes les informations. L'ETT, comme toute entreprise a une mission légale de formation, l'ETT peut avoir sa part de responsabilité et jouer son rôle en proposant des formations à ses salariés. Cependant la formation dont l'intérimaire bénéficie le plus, est la *"formation sur le tas"*.

Les travailleurs temporaires, en accumulant des expériences ont une capacité d'adaptation qui leur permet d'être opérationnels en un temps record. Ils développent des compétences spécifiques au temps partiel, elles sont liées à la situation de travail suivante, décrite par le commercial. Il faut *"dès le lundi matin, sans connaître le DRH, ni le responsable de la chaîne, assurer les travaux demandés dans une entreprise qu'on ne connaît même pas"*. Aussi de l'avis des responsables, ils ont un *"esprit plus ouvert que les autres"*. L'intérimaire connaît une grande variété d'employeurs, c'est une main-d'œuvre *"souple de caractère"* adaptable, ayant l'habitude de supporter diverses personnalités de supérieurs, divers climats organisationnels, divers niveaux de difficulté.

L'intérimaire a un statut permanent d'apprenant. Aussi, le travail temporaire est vécu pour certains comme une période de transition dans leur vie professionnelle. C'est une période qui pallie l'absence de formation par l'accumulation de missions. Pour un étudiant diplômé, sans expérience, le passage dans l'intérim lui permet d'accumuler des missions où il peut faire ses preuves.

Ce passage dans l'intérim perçu comme à la fois transitoire et riche d'opportunités de formation, semble dispenser l'ETT d'investir dans la valorisation de ses RH. Les ETT prennent conscience de cela et y voit des opportunités de diversification de leurs offres de services. Stratégiquement, les ETT tentent de se défaire de leur image de loueur de main-d'œuvre pour se présenter en spécialistes des RH. Le groupe ADECCO, dans sa communication, se présente lui-même comme le leader mondial des RH.

Suite au développement de l'intérim et à la multiplication des agences, les ETT leaders sur le marché de l'intérim (ADECCO notamment) cherchent de nouveaux atouts pour asseoir leur légitimité et améliorer leur chiffre d'affaires. Elles cherchent donc à développer des services nouveaux destinés à fidéliser la clientèle d'entreprises. Parmi les services qu'elles proposent citons, la mise en régie chez le client d'un commercial, l'offre de conseil pour diagnostiquer les besoins d'embauche ou la recherche de personnels hautement qualifiés. La généralisation d'une telle pratique reviendrait, à externaliser une partie de son marché interne autrement dit *"faire-faire en intra"*. Ceci est facilité par l'outil informatique. La mise en réseau du suivi de la population intérimaire s'effectue grâce à l'installation d'un progiciel chez le client. Cette offre revient à inciter le réseau des entreprises clientes à adopter un standard destiné à formaliser les procédures et à organiser la traçabilité des échanges. Pour cette raison, et de manière générale, on peut assimiler le recours à l'intérim au recours à une nouvelle technologie pour une entreprise, adoption d'innovations dont la diffusion serait stratégiquement orchestrée par les ETT.

2.2.3. Adoption de nouveaux processus de gestion du personnel intérimaire

Pour rendre compte des évolutions stratégiques et des processus d'adoption-diffusion des technologies, la littérature économique a largement pris en compte, depuis la moitié des années 80, l'importance croissante des phénomènes de *"rendements croissants d'adoption"*. Nous utilisons ce concept en l'appliquant à l'intérim en vue de montrer l'intérêt de ce service aux entreprises dans le

contexte actuel. En effet, le recours à l'intérim, tel qu'il se pratique aujourd'hui en partenariat avec une ETT qui structure son offre, standardise les procédures et échange des données informatisées, s'apparente à l'adoption d'une nouvelle technologie en matière de GRH. B. Arthur (1988) distingue cinq sources essentielles de rendements croissants d'adoption que nous reprendrons dans notre développement : l'apprentissage par l'usage, les économies d'échelle en production, les rendements croissants d'information, les renforcements technologiques et les externalités de réseau. Nous avons retrouvé ces cinq sources dans le cas des partenariats entreprises-agences.

La première source de RCA appelée "apprentissage par l'usage" désigne le phénomène suivant : plus une technologie est adoptée, plus l'apprentissage de cette technologie par l'usage peut se réaliser, plus cette technologie devient performante. Lorsqu'une agence d'intérim obtient l'exclusivité de la part de son entreprise cliente elle voit le nombre de mises à dispositions s'accroître mécaniquement. La fréquence des relations entre les responsables RH et les commerciaux augmente, la visibilité des besoins du client est meilleure. L'agence peut développer des services adaptés aux attentes du client, elle peut les anticiper et ainsi améliorer la qualité de ses prestations.

La deuxième source de RCA sont les "économies d'échelle". En effet, plus une ETT gère un grand nombre d'intérimaires, ce qui est effectivement le cas lorsqu'on "consolide" les effectifs de toutes les agences, plus elle peut rationaliser ses pratiques et se doter de véritables centres de conseil et organes de formation, dont les coûts fixes sont répartis sur un grand nombre de placements. Par exemple, le Groupe ADECCO comprend plusieurs filiales qui ont chacune un rôle dans la structure. Le centre RH Facilities, par exemple, prodigue des conseils en gestion sociale pour l'application des accords d'entreprise et des conventions collectives. Il peut également offrir une assistance en matière de recrutement et de présélection, de déclarations sociales obligatoires ou encore d'ingénierie de formation.

La troisième source, appelée "rendements croissants d'information", repose sur l'idée qu'un plus grand nombre de clients adoptant une technologie donnée en améliore globalement la notoriété. Ce qui contribue à réduire l'aversion au risque qui est un facteur de blocage à la diffusion de cette technologie. Globalement le développement du secteur de l'intérim a contribué à installer cette forme d'emploi dans le contexte décisionnel des responsables de production et responsables RH. L'agence qui place, chez le donneur d'ordre, le sous-traitant ou la concurrence, de nombreux intérimaires modifie les comportements globaux dans le secteur. Depuis quelques années l'image de l'intérim ne s'est-elle pas profondément modifiée ? Plus subtilement l'ETT tisse entre ses propres commerciaux et les responsables de l'entreprise des liens professionnels tendant à instaurer un climat de confiance, une quasi-communauté de travail, dont on sait qu'elle réduit le risque d'opportunisme et contribue à légitimer le recours à l'intérim. De plus, les ETT par des politiques de communication offensives renforcent cette notoriété de leur offre.

La quatrième source de RCA, désignée par le terme de "renforcement technologique" se définit ainsi : plus la technologie est adoptée et plus nombreux seront les produits affluents qui viendront structurer son environnement technique, concourant par là-même à la rendre plus attractive. Ce phénomène s'observe dans l'intérim et explique l'étendue des services offerts. Les agences ne font pas que du placement de main d'oeuvre mais peuvent mettre à disposition chez le client des logiciels de gestion du personnel intérimaire ou analyser le besoin de main d'oeuvre en amont. Elles peuvent étudier les phénomènes de saisonnalité, se préparer à répondre correctement à la demande pendant les périodes de haute saisonnalité en préparant par de la formation les intérimaires pendant les mois de basse saisonnalité. Adia met à disposition chez ses clients le logiciel Max qui permet une standardisation de l'administration du personnel intérimaire.

Enfin, la cinquième source de RCA, connue sous le terme d'"externalités de réseau" résulte directement de l'élargissement de la communauté des usagers et indirectement des conséquences de

cet élargissement sur l'offre. Ainsi plus une agence compte d'intérimaires inscrits dans ses fichiers et plus sa capacité à répondre aux besoins de ses clients est importante. De même la multiplication du nombre de clients et leurs diverses exigences motivent les agences à rechercher de nouveaux candidats et à enrichir leurs fichiers. L'importance de ces fichiers, oblige à une segmentation de la population, une formalisation des procédures d'entretien et de mémorisation pour ranger l'information et rendre les requêtes efficaces.

Ainsi l'adoption par une entreprise des services d'une ETT contribue à lui procurer des avantages clairement identifiés qu'elle pourra comparer au coût réel du recours à cette forme d'emploi. Après avoir observé la Gestion du Personnel Intérimaire telle qu'elle est pratiquée et partagée par les entreprises utilisatrices et les ETT, voyons le point de vue des intérimaires et leur identification à l'une ou l'autre de ces deux entités.

2.3. Les travailleurs temporaires : leur place dans l'entreprise

Plusieurs travaux ont montré le rôle de la culture d'entreprise en matière d'intégration, et de motivation (Reitter, 1991 ; Thèvenet, 1986). Le sentiment d'appartenir à une entreprise, la solidarité entre les salariés ou la participation à des projets communs, renforcent la culture professionnelle (Abraham, 1994 ; Dubar, Engrand, 1991). L'identité se définit comme "une projection de l'avenir probable en termes de statut d'emploi et de position sociale et un investissement subjectif dans un champ relationnel structuré" (Dubar, 1991). Plus les salariés développent une culture de travail commune, c'est-à-dire des valeurs en rapport avec leur environnement de travail et les spécificités de leur métier, et plus ils renforcent leur identité professionnelle (Abraham, 1998). Qu'en est-il des intérimaires ?

2.3.1. Relation d'emploi "éclatée" en missions

Le lien qui lit l'intérimaire à une entreprise est matérialisé par la mission. *"C'est avant tout un contrat, on (l'ETT) donne une mission à quelqu'un dans une entreprise à l'extérieur, il est engagé une journée, quatre heures, trois semaines ou dix mois", "ce qu'on demande à l'intérimaire est très précis", "une fois la mission terminée il s'en va"*. Pour l'intérimaire, la mission identifie entreprise cliente, à travers un travail et dans un espace temps clairement défini. Le contrat de travail classique est un contrat caractérisé par son "incomplétude". Le salarié vend "sa volonté de travailler et d'utiliser des capacités à la fois manuelles, mentales et managériales" (Bazzoli, Kirat et Villeval, 1994). Il y a un engagement de la part du salarié à s'impliquer dans l'entreprise et un engagement de l'entreprise de contribuer à son développement. Dans le cas de l'intérim, le contrat marchand entre l'ETT et entreprise cliente définit entièrement la mission. Il y a "complétude du contrat".

A la fois "objet d'échange" dans la relation d'emploi triangulaire et "noeud essentiel" du réseau d'intérim, la population d'intérimaires est une population qui a peu l'occasion de cultiver des sentiments communautaires. Les intérimaires sont en dehors de toute communauté professionnelle juridiquement constituée, *"on passe à l'agence" ou "on est envoyé dans l'entreprise"* sont des expressions courantes dans leur langage qui traduisent le fait qu'ils sont physiquement en dehors des deux organisations.

Ainsi l'implication de l'intérimaire ne peut être que dans la mission mais pas dans l'entreprise. C'est pourquoi, la gestion qui s'applique aux intérimaires, est fortement orientée vers la tâche, "task oriented", par opposition à la gestion qui s'applique aux permanents, qui est orientée vers les relations humaines, "relationships oriented". On peut comprendre alors le malaise de l'intérimaire, qui est exclu de tout ce qui ne concerne pas directement sa mission. Ainsi, l'intérimaire voit son travail limité à une mission. Il se considère acteur-objet d'une relation contractuelle, et non acteur-sujet responsable dans une entreprise.

Le rythme des missions et la façon dont l'intérimaire vit les périodes sans mission sont des facteurs déterminants, de son identité professionnelle. La façon dont l'intérimaire vit sa relation à la mission segmente la population (Francfort, Osty, Sainsaulieu, Uhalde, 1995a, 1995b). Nous avons d'une part, celui pour lequel le niveau de qualification lui permet de se valoriser dans les missions, c'est l'intérimaire "mercenaire", et d'autre part, celui qui n'a pas de qualification et qui effectue toute sorte de missions dans lesquelles il ne peut capitaliser des compétences, c'est l'intérimaire "nomade".

En mission, l'intérimaire connaît plusieurs phases, un temps d'adaptation-formation au début, puis un temps d'attachement où il oublie son statut, une période de préparation psychologique au départ et enfin une période de détachement. Chaque intérimaire vit ces périodes de façon différente, suivant sa personnalité, les événements qui suivent la mission et ses projets personnels. Or, la façon dont sont vécues ces périodes conditionne la qualité du travail et les risques liés au travail. Par exemple, le non renouvellement d'une mission est vécu par les intérimaires comme une rupture qui annonce une période sans travail, génératrice de stress.

On peut supposer que le fait d'appartenir à un employeur sans vraiment fidéliser les liens, le fait de ne pas avoir de place dans une entreprise définie et de n'avoir, pour certains, aucune visibilité sur leur devenir, privent les intérimaires d'une identité. La réalité est plus complexe. Les salariés temporaires ne sont pas à égalité par rapport au marché de l'intérim et n'en ont pas les mêmes attentes.

2.3.2. Typologie des intérimaires

Les salariés intérimaires ne forment pas une population homogène. Nous avons identifié trois catégories de travailleurs temporaires selon leur implication dans la relation à l'ETT et aux entreprises clientes. Il y a d'une part les "intérimaires en recherche d'emploi", les "intérimaires proposés" par une entreprise et les "intérimaires professionnels".

Une première catégorie d'intérimaires est constituée d'"intérimaires en recherche d'emploi". Ceux-ci subissent l'intérim et travaillent dans l'espoir de décrocher un contrat de travail. A partir de l'étude sociologique, à laquelle nous avons participé, nous avons analysé leurs témoignages. Ces salariés occasionnels disent ne pas avoir de contacts avec d'autres intérimaires en dehors des missions. Ils s'inscrivent dans une agence d'intérim dans l'espoir que celle-ci, à l'image de l'ANPE, leur propose un emploi. Faisant régulièrement le deuil de leur dernier employeur, ils ne se sentent appartenir à aucune entreprise.

Une deuxième catégorie d'intérimaires, généralement constituée de jeunes sortant des écoles, effectuaient leurs premières missions dans les entreprises de notre étude. Ces entreprises les ont recruté et leur ont demandé de signer leur contrat d'intérim dans une agence. L'agence éditait leur bulletin de salaire et acquittait les éléments de leur rémunération. Ces salariés "*ne se considéraient pas comme des intérimaires*". Ils se sentent bien intégrés dans l'entreprise et proches des autres salariés. Dans leur cas le statut d'intérimaire n'est que le support sur lequel repose la relation d'emploi. Dans le jargon de l'entreprise de travail temporaire, ils sont appelés des "salariés proposés" (par une entreprise). Seule la proximité du terme de leur mission rappelle à certains d'entre eux qu'ils sont effectivement des intérimaires.

Une troisième catégorie d'intérimaires compte les intérimaires professionnels. En tant qu'offreur de travail, ils se comportent davantage en client de l'ETT. Ils ont une place privilégiée dans les fichiers des agences. Ils perçoivent l'intérim comme un "métier", dans le sens où, par la pratique ils développent des compétences spécifiques (un savoir-être essentiellement). Inscrits à l'agence de travail temporaire et placés dans des entreprises qui diffèrent par leur culture, leurs métiers et leurs

produits, les intérimaires vivent une multi-appartenance et "*partagent une communauté d'habitudes et de valeurs avec les autres intérimaires dans l'entreprise*". Actuellement les ETT essaient de développer de véritables actions de fidélisation de cette catégorie d'intérimaires qu'elles considèrent comme leurs salariés non permanents.

En fonction de cette typologie le sentiment d'appartenance et le vécu de l'intérim est différent.

2.3.3. Comportements différenciés des intérimaires

En fonction de la catégorie à laquelle ils appartiennent ("chercheur d'emploi", "salarié proposé" ou "salarié professionnel") et en fonction de facteurs objectifs, le sentiment d'appartenance à l'entreprise ou à l'ETT diffère et le degré d'implication dans la relation d'emploi également.

En ce qui concerne les intérimaires en recherche d'emploi. Leur sentiment de non appartenance à l'entreprise d'accueil s'explique par la durée et la fréquence des missions. Ce sentiment est d'autant plus fort que la personne est appelée pour des missions courtes. Au contraire, au delà d'un an, les intérimaires intégrés dans une entreprise, s'habituent à un rythme de travail quotidien. Ils oublient leur statut d'intérimaire et nourrissent un sentiment d'appartenance à l'entreprise fondé sur une espérance d'embauche. Le motif de la mission a également une influence. Dans le cas d'un remplacement, le titulaire du poste est toujours identifié, l'intérimaire a intégré que sa mission aura une fin. Dans le cas d'une surcharge de travail, en revanche, l'intérimaire garde toujours espoir que cette surcharge se prolongera, qu'un emploi sera créé et qu'il sera recruté pour occuper le poste.

L'intérimaire en recherche d'emploi se considère d'une certaine façon comme un consommateur-client de l'ETT, celle-ci lui offre des missions. Du point de vue de l'ETT, le sentiment d'appartenance est apprécié, par la fidélité de l'intérimaire vis-à-vis d'une agence, comme le montre le témoignage suivant. *"Ce qui pousse les intérimaires à être fidèles à notre agence (d'après le directeur) c'est le fait d'y être bien connu et d'avoir confiance en la compétence et le sérieux de l'agence". D'après un commercial d'ETT : "Quand la relation à l'entreprise n'est pas bonne, l'intérimaire sait qu'il a une échappatoire, celle qui consiste à changer de mission. Il réitère les visites pour obtenir une nouvelle mission. Il le fera d'autant plus facilement qu'il possède une qualification recherchée sur le marché".*

Les intérimaires professionnels d'après les commerciaux d'ETT *"se sentent appartenir à notre agence, juridiquement ils dépendent de nous, nous sommes leur employeur. quand il y a des problèmes, ils nous appellent souvent"*. Ils accèdent à une information plus complète par un accès plus fréquent au réseau. Les intérimaires "de métier" arrivent à évaluer leur taux d'employabilité sur le marché local. De même ils apprécient leur compétence à partir des évaluations de missions. Plus ces indicateurs sont favorables et plus leurs exigences seront grandes. Plus un intérimaire est exigeant au niveau du travail qu'on lui confie et la rémunération qu'on lui offre, et plus sa tendance à ne pas être satisfait sera grande. Dans ce cas, il développe un comportement de "nomade". Il réitère les visites à l'ETT. Il ne nourrit plus le sentiment d'appartenance à une entité juridique, mais a parfaitement intégré, ce que l'on pourrait appeler, une "culture de réseau".

Les intérimaires ne sont pas à égalité dans le réseau. Les intérimaires expérimentés ont une valeur reconnue par les entreprises qui les redemandent. Ils ont un pouvoir de négociation vis-à-vis de l'ETT. Ils s'assurent de bons revenus et gèrent leurs espaces de liberté, hors mission, plutôt favorablement. D'autre part, les intérimaires aux compétences banalisées et en recherche permanente d'emploi, sont en position de "nomades". Les premiers assument leur métier et l'ont intégré à leur vie : les second, plus précarisés remettent à plus tard des projets personnels, ce qui freine leur intégration

sociale. L'ancienneté dans l'intérim et les raisons qui ont conduit la personne vers l'intérim dictent deux identités professionnelles, une "identité d'entreprise" pour les intérimaires qui se voient continuer à travailler dans cette entreprise (salarié proposé et chercheur d'emploi rappelé) et une "identité de travail temporaire" pour les personnes qui accumulent les missions, soit par nécessité (chercheur d'emploi) soit par choix (intérimaire professionnel).

CONCLUSION

Face à la pression de l'environnement les entreprises ont développé une série de dispositifs pour s'adapter. La tendance est à la flexibilité. Au sein des entreprises, on assiste au développement d'une GRH paradoxale où on investit, d'une part, sur un collectif au travail, les salariés permanents, que l'on veut de plus en plus qualifiés et impliqués, et d'autre part, un collectif provisoire, auquel appartiennent les intérimaires. Le recours aux travailleurs temporaires renforce la flexibilité des effectifs et assure la variabilité des charges de main-d'oeuvre.

La GRH appliquée aux intérimaires est partagée entre deux entités, l'ETT et son entreprise cliente, et partagée dans le temps au rythme des missions. Il s'agit d'une GRH déconcentrée au niveau des chefs d'équipes et externalisée auprès des commerciaux d'ETT. Ainsi il y a un partage dans le temps et un partage dans l'espace physique et hiérarchique.

L'intérim peut être considéré comme une relation d'emploi atypique mettant en jeu trois catégories d'acteurs. Des enquêtes par questionnaires auprès des trois catégories d'acteurs et une analyse des relations qu'ils développent entre eux, nous ont permis d'éclairer le contenu de la Gestion du Personnel Intérimaire et ses perspectives d'évolution.

Du point de vue de l'entreprise utilisatrice, la logique du recours à l'intérim repose essentiellement sur quatre facteurs explicatifs qui sont : l'évitement de déséconomies d'échelle au niveau du service interne de GRH (généralement induites par une croissance rapide des effectifs), l'économie des coûts d'accès au marché du travail en direct, la réduction des coûts d'opportunisme tenant aux salariés (embauchés sous CDI), et les bénéfices potentiels attendus d'un partenariat avec une agence spécialisée dans la sélection et l'administration du personnel. Du point de vue de l'ETT sa stratégie consiste à bénéficier de rendements croissants expliqués par l'accroissement du nombre de ses entreprises clientes et de ses salariés non permanents. Elle développe ainsi un professionnalisme qui améliore la valeur de sa prestation dans le réseau, valeur partiellement internalisée par les entreprises.

Tous ces avantages encouragent les entreprises clientes à recourir de façon systématique à l'intérim (adoption d'une pratique) et à intégrer cette possibilité dans leur logique de fonctionnement comme dans leurs choix en matière de GRH. La conduite des entreprises encourage les ETT (diffusion d'une pratique aux clients) à développer et élargir leur savoir-faire en investissant dans une stratégie de développement réticulaire (rapprochement de grandes entreprises, par exemple Vendex et Bis, internationalisation par rachats d'agences bien implantées localement, échange de données informatisées, création de standards dans les méthodes de travail...).

Du point de vue social reste à savoir si tous les participants au réseau d'intérim et surtout les intérimaires eux-mêmes bénéficieront de ces nouvelles pratiques dans le moyen et long terme. L'organisation en réseau des pratiques de GPI pourra-t-elle garantir des externalités positives au niveau de l'emploi, un meilleur accès à l'information, une fluidité du marché du travail, une meilleure rémunération annuelle et des perspectives de carrière pour ces salariés non permanents ?

**Liste des principales variables et des items,
à la base de la construction des questionnaires**

1) Opinion des responsables, sur la logique du recours à l'intérim, dans leur entreprise

- la politique de l'entreprise en matière de recours à l'intérim
- l'importance du recours, la durée moyenne des missions, les services concernés,

2) Description du processus de recours dans l'entreprise utilisatrice

- les causes de recours et les avantages de l'intérim par rapport aux autres formes d'emplois
- les relations avec les agences d'intérim - le processus de recours et la répartition des rôles en interne

3) Gestion du personnel intérimaire dans l'entreprise utilisatrice

- la répartition des rôles et l'implication de la fonction RH
- le contenu de la gestion des intérimaires : sélection, accueil, intégration, suivi et évaluation
- l'intégration des intérimaires et la qualité des relations avec les salariés permanents

4) Description du processus de délégation en agence temporaire

- le recrutement des intérimaires, la mise à disposition en entreprise
- la gestion des contrats, l'administration et les outils de gestion de l'informatisation
- la gestion des intérimaires dans les périodes intermission

5) Gestion de la relation au client, dans l'agence d'intérim

- l'écoute des besoins du client, la prise en compte des cultures sectorielles et d'entreprise
- la négociation avec les entreprises et la nature exacte des échanges

6) Perception par l'intérimaire de sa relation à l'entreprise utilisatrice :

- expériences en situation de travail - relations interpersonnelles avec les travailleurs permanents
- relation avec la hiérarchie dans les entreprises, qualité de l'accueil

7) Perception par l'intérimaire de sa relation à l'ETT :

- rapports à l'ETT - positionnement par rapport à la notion d'employeur et de mission

8) Perception de sa propre image et de l'intérim en général :

- image de l'intérim - opinion sur sa propre image - rapport au temps.

- ABRAHAM J., "Identité hospitalière et cultures de métiers", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°26, avril, 1998.
- ABRAHAM J., "La culture d'entreprise : un concept opérationnel", dans *Analyses et controverses en gestion des ressources humaines*, Publication collective, IGT, L'Harmattan, 1994, p.89.
- ALLOUCHE J., HUAULT I., "Relations sociales et flexibilité du travail vers une évolution du système de régulation - le cas du travail intérimaire en France", dans *GRH de crise, GRH en crise ?*, Congrès AGRH, Montréal, Presse HEC, 1997, p.150-172.
- ALLOUCHE J., "La flexibilité de l'emploi : une analyse de 255 bilans sociaux", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°1, 1991, p.38-45.
- AMADIEU J.F., ROJOT J., "La gestion de l'emploi atypique en Europe", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°5-6, 1993.
- AOKI M. "Towards an Economic Model of the Japanese Firm", *Journal of Economic Literature*, vol. 28, p.1-27.
- ARBOSE J., "Adia's quality route to being world's No 2 in temp help", *International Management*, février, vol 42-2, 1987, p.38-43.
- ARCIMOLES (d') C.-H., *Diagnostic financier et gestion des ressources humaines*, Economica, 1995.
- ARTHUR B., "Competing technologies, increasing returns and lock-in by historical events", *The Economic Journal*, mars, 1989, p.116-131.
- BALDWIN W., "I am a professional temp...", *Personnel Journal*, vol 64, N°10, 1985, p. 32-39.
- BAZZOLI L., KIRAT T., VILLEVAL M.C., "Contrat et institutions dans la relation salariale", *Travail et Emploi*, N°58, 1994, p.1.
- BOMPARD J.P., "Migrations saisonnières de main d'œuvre : le cas de la France en 1860", *Annales d'Economie et de statistiques*, N°19, juillet, 1990, p.97-129.
- BOURDIEU P., *La misère du monde*, Seuil, 1993, (Chap. : Permanents et temporaires), p. 317-365.
- BOURNOIS F., VERSAEVEL B., "Gestion stratégique des ressources humaines : une approche contingente à travers une typologie des grandes entreprises françaises", *Gestion 2000*, N°3, juin, 1993, p.33-57.
- BRONSTEIN A.S., "Temporary work in western Europe : threat or complement to permanent employment ?", *International Labour Review*, vol. 130, N°3, 1991, p. 291-310.
- CHARLES-PAUVERS B., *Implication organisationnelle et relation d'emploi flexible*, Thèse de Doctorat de l'IAE de Nantes, 1997.
- COASE R.H., *The nature of the firm*, Economica, New series, IV, 1937, p.386-405.
- COASE R.H., WILLIAMSON O.E., *The nature of the firm : origin meaning, influence*, Oxford University Press, 1991.
- DEPINOIS M., "Le travail temporaire et la gestion de l'emploi", *Personnel (ANDCP)*, N°331, mars-avril, 1992, p.20-22.
- DOERINGER P., PIORE M., *Internal labor markets an manpower analysis*, New York, 1985.
- DUBAR C., ENGRAND S. "Formation continue et dynamique des identités professionnelles", *Revue Formation Emploi*, N°34, avril-juin, 1991.
- DUBAR C., *La socialisation - construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 1991.
- FORAY D., "Les modèles de compétition technologique - Une revue de la littérature", *Revue d'économie industrielle*, N°48, 2ème trimestre, 1989, p. 17-34.
- FRANCFORT I., OSTY F., SAINSAULIEU R., UHALDE M., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995.
- FRANCFORT I., OSTY F., SAINSAULIEU R., UHALDE M., "Les nouveaux visages de l'entreprise", *Les cahiers de l'ANVIE*, N°56, décembre, 1995.
- FRERY F., "L'entreprise transactionnelle", *Gérer et comprendre*, septembre, 1996, p.66-78.

- FREYSSINET J., "Crises, diversification des formes d'emploi et transformations du rapport salarial", *Actes du Colloque de la Revue Travail et Emploi*, La Documentation Française, 1989.
- FROMSTEIN M., "What makes temporaries a permanency ?", *Management Today*, N°90, mai, 1982, p.95-96.
- GUILHON B., GIANFALDONI P., "Chânes de compétences et réseaux", *Revue d'Economie Industrielle*, N°51, 1er trim, 1990, p.97-112.
- ISAAC D., "Where manpower mops up", *Management Today*, avril, 1985, p.86-90.
- JACOB R., JULIEN P.A., RAYMOND L., "Nouvelles formes organisationnelles, technologies en réseau et défis GRH : le cas d'organisations en réseau synergique", *GRH de crise, GRH en crise ?*, *Actes du congrès AGRH*, Montréal : Presse HEC, 1997, p.305-319.
- JENSEN M.C., MECKLING W.H., "Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, Vol.3, Octobre, 1976, p.305-360.
- KATZ M., SHAPIRO C., "Network externalities, competition and compatibility", *American Economic Review*, N°75, 1985.
- KATZ M., SHAPIRO C., "Technology adoption in the presence of network externalities", *Journal of Political Economy*, vol.94-4, 1986.
- KIRK, D., "Smart new ways to use temps", *Fortune*, vol. 117, N°4, février, 1988, p.62-65.
- MANGUM G., "The temporary help industry : a response to the dual internal labor market", *Industrial and Labor Relations Review*, vol 38, N°4, juillet, 1985, p.599-611.
- MOKHTAR A., "Relations interorganisationnelles et diffusion de la technologie", *IIème Congrès International Francophone de la Pme*, Paris, 25-27 octobre. 1995, p.465-484.
- REITTER R., *Cultures d'entreprise*, Vuibert, Gestion, 1991.
- RODGERS G., "Pauvreté et marché du travail : priorités et thèmes de recherche", *Travail et Société*, vol. 16, N°2, 1991, p. 241-253.
- SIMON H., *Administration et processus de décision*, Economica, 1947 (Traduction 1983)
- STEYER A., ZIMMERMANN J.B., "Externalités de réseau et adoption d'un standard dans une structure résiliaire", *Revue d'économie industrielle*, N°76, 2ème trimestre, 1996, p. 67-90.
- THEVENET M., *Audit de la culture d'entreprise*, Editions d'Organisation, 1986.
- WILLIAMSON O.E., *Markets and hierarchies : an analysis and antitrust implications*, New York : The Free Press, 1975.