

Concilier implication organisationnelle et relation d'emploi flexible ?

Brigitte CHARLES-PAUVERS

Parmi les différentes dimensions du concept de "work commitment", c'est celle d'implication organisationnelle qui a fait l'objet du grand nombre de travaux. Il en résulte aujourd'hui une réelle clarification caractérisée par une quasi-unanimité en faveur de son approche bi- ou tri-componentielle. Paradoxalement, alors que le nombre de salariés employés sous des statuts autres que celui du contrat à durée déterminée ne cesse de croître, très peu de recherches ont concerné l'implication organisationnelle des salariés en relation d'emploi flexible.

Or, la flexibilité de l'emploi se développe. Ainsi, à côté des contrats à durée indéterminée à temps plein qui représentent encore la norme de l'emploi, se multiplient différentes formes d'emplois atypiques : contrats à durée déterminée, en intérim, à temps partiel, en sous-traitance, en régie. Ainsi, à la fin des années 80, les emplois flexibles représentaient 52,4% des emplois non flexibles contre 31% en 1970 (Allouche, 1991). En 1994, 15% des salariés travaillaient à temps partiel, un salarié sur onze bénéficiait d'un contrat à durée limitée (INSEE, 1996).

Née de la contradiction entre recherche d'implication organisationnelle des salariés et de flexibilisation grandissante de l'emploi, la problématique de cette recherche réside dans l'analyse de l'influence de la relation d'emploi sur l'implication organisationnelle. Pour ce faire, après un rappel des travaux relatifs à l'implication organisationnelle, les résultats d'une enquête comparative réalisée dans cinq entreprises des Pays de la Loire sont proposés et discutés.

1. L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

L'objet est ici de préciser le concept d'implication organisationnelle et de rappeler les principales caractéristiques des travaux consacrés à l'implication des salariés en relation d'emploi flexible.

1.1. Le concept d'implication organisationnelle

Le concept attitudinal d'implication organisationnelle traduit le lien qui unit l'individu à l'organisation ; il représente une prédisposition à agir, résulte d'échanges, d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation.

Il s'est considérablement clarifié depuis une dizaine d'années ; sa structure en composantes multiples s'étant imposée, il est admis aujourd'hui que le lien peut être de nature affective, calculée, ou normative ; c'est finalement la nature du lien qui diffère.

L'implication affective s'inscrit dans la droite ligne de la définition de Mowday, Porter et Steers (1982) ; elle correspond à l'attachement psychologique d'un membre à l'organisation, à la force relative de son identification et de son engagement ; elle se caractérise par une forte croyance dans les buts et valeurs de l'organisation ; une volonté d'exercer des efforts considérables au profit de l'organisation, un fort désir de rester membre de l'organisation. Une quasi-unanimité s'est réalisée autour de cette définition (Morrow, 1993).

L'implication calculée (continuance commitment) a été initialisée par les recherches de Becker (1960). Après de multiples débats autour de cette dimension, elle représente "la ligne constante d'activité" (Allen et Meyer, 1984). On peut dire qu'elle représente, pour le salarié, une sorte d'investissement dans l'organisation, auquel il attribue une valeur et qui serait perdu pour lui, s'il

quittait l'organisation. Ce coût perçu de départ est d'autant plus élevé que le salarié ne perçoit pas de travail pour remplacer ou compenser ses investissements passés.

Enfin, l'implication normative (Wiener, 1982) représente une forme de contrôle normatif sur les actions de la personne. La norme subjective du modèle de Fishbein et Allen (1975) sert de cadre à cette définition. Elle correspond à la totalité des pressions normatives internalisées qui pousse à agir de manière à satisfaire les buts et intérêts organisationnels. Sa relative proximité avec l'implication affective conduit certains auteurs à ne pas retenir cette dimension (Morrow, 1993). Ces nombreuses réserves ont conduit à ne pas retenir cette dimension dans ce travail.

1.2. L'implication organisationnelle des salariés en relation d'emploi flexible

Un petit nombre de recherches, spécifiques aux salariés en relation d'emploi flexible, ont concerné, de manière générale, leurs attitudes au travail. Elles ne portent pas majoritairement sur l'implication organisationnelle. Un très grand nombre d'entre elles concerne, en effet, la satisfaction au travail. Toutefois, les enseignements à en tirer sont limités par le fait que la plupart portent sur les salariés en relation d'emploi flexible, sans tenir compte de la modalité de cette relation d'emploi (temps partiel, intérim...). Cet obstacle a pourtant été souligné depuis de nombreuses années (Feldman (1976), Nardone (1986), Feldman et Doeringhaus (1992)).

Une revue de la littérature des recherches publiées (Charles-Pauvers, 1995) conduit à émettre des doutes sur la réalité scientifique des différences d'implication selon la modalité de la relation d'emploi. En effet, si Gannon (1975) affirme, sans démonstration, des différences, Werbel (1975) infirme ces croyances. Les recherches ultérieures ne permettent pas clarifier le débat. Ainsi, Still (1983), Terborg et Miller (1979), McGinnis et Morrow (1990) concluent à l'absence de différences significatives d'implication en fonction de la modalité de la relation d'emploi.

En conclusion, les recherches peu nombreuses contrediraient plutôt les croyances managériales en faveur d'une moindre implication des salariés en relation d'emploi flexible. La problématique de cette recherche consiste à analyser l'influence de la relation d'emploi sur l'implication organisationnelle, dans ses dimensions affective et calculée.

2. RELATION D'EMPLOI ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE : UNE RECHERCHE EMPIRIQUE

Cette recherche est menée pour répondre à trois questions :

- la flexibilité de la relation d'emploi est-elle un facteur discriminant de l'implication organisationnelle ?
- les différentes modalités de la relation d'emploi correspondent-elles à des profils d'implication différents ?
- certaines conditions de travail (choix de l'organisation, de la durée du temps de travail) modifient-elles les profils d'implication ?

2.1. Méthodologie

Une enquête postale par questionnaire a été retenue. Le questionnaire, auto administré, a été envoyé au domicile de 1127 salariés, appartenant à cinq entreprises. Six cent six réponses sont parvenues, dont 583 réponses utilisables (cf. tableau 1).

Nature du contrat	Nombre d'envois	Nombre de réponses utilisables	Taux de réponses utilisables
à durée indéterminée	513	266	51.9 %
à temps partiel	118	83	70.3 %

à durée déterminée	168	82	48.8 %
à durée de chantier	85	48	56.5 %
intérim	204	104	50.7 %
stages	39	0	0 %
tous salariés	1127	583	51.7 %

Tableau 1 : taux de réponses aux questionnaires, par modalité de la relation d'emploi

Les salariés appartiennent à cinq entreprises. La banque L emploie au moment de l'enquête 1430 salariés sous contrat à durée indéterminée, parmi lesquels moins d'une centaine à temps partiel. La flexibilité de l'emploi se traduit par l'embauche d'environ 10% de salariés sous contrat à durée déterminée, ainsi que par celle d'intérimaires, pour des missions de courtes durées. L'entreprise du secteur secondaire Na est avant tout une industrie de main-d'œuvre directe. Sa flexibilité est à fois interne (recours à la polycompétence, organisation modulée du temps de travail) et externe : elle a alors recours à des intérimaires ; or, pour bénéficier d'une réelle qualité, elle a signé un accord de partenariat avec l'entreprise de travail temporaire choisi. L'entreprise No, appartenant au secteur pharmaceutique applique à son site de l'Ouest, comme à tous les autres, une politique de flexibilité résolument tournée vers le développement du temps partiel "choisi". L'entreprise de transformation des métaux R privilégie un choix de flexibilité organisé autour de la réduction et de la réorganisation du temps de travail. Au moment de l'enquête, les effectifs s'élevaient à 305 salariés, au lieu de 204 un an auparavant. Enfin, l'entreprise U, spécialisée dans le bâtiment-travaux publics a signé un accord de modulation du temps de travail. Par ailleurs, la flexibilité externe prend la forme de contrat de durée de chantier, forme spécifique au bâtiment qui couvre la durée du chantier ou une période maximale de dix-huit mois en cas de chantiers multiples. Par ailleurs, l'entreprise emploie des intérimaires pour faire face aux fluctuations d'activité. Au moment de l'enquête, ils n'étaient que 70, contre 200 un an auparavant.

Font ainsi partie de l'enquête, les salariés sous contrat à durée indéterminée (CDI) à temps plein, ainsi que différentes catégories de Salariés en Relation d'Emploi Flexible (SREF) : CDI à temps partiel, contrat à durée déterminée (CDD), intérimaires, contrat à durée de chantier.

L'implication organisationnelle, considérée comme variable dépendante, est mesurée à l'aide de l'OCQ dans sa version à neuf items pour l'implication affective et la mesure de Allen et Meyer, pour la dimension calculée, sur une échelle de Likert à cinq points.

Plusieurs variables indépendantes sont retenues :

- la nature de la relation d'emploi qui est catégorisée, d'une part, en "flexible" et "non flexible", d'autre part, en cinq modalités (CDI à temps plein, CDI à temps partiel, CDD, intérim, contrat à durée de chantier).
- la préférence relative au temps de travail qui prend trois modalités (diminuer le temps de travail, le conserver, l'augmenter),
- le choix de l'organisation du temps de travail qui prend deux modalités (organisation choisie plutôt par l'entreprise, plutôt par le salarié),

Les traitements réalisés sont de plusieurs ordres :

- tests de différences de moyenne : test Z ou t suivant la taille des échantillons, ainsi que test de comparaisons multiples de Duncan. Ces traitements sont réalisés sur les scores globaux des deux échelles, puis item par item,
- analyse hiérarchique ascendante, test de khi deux,
- analyses multivariées de la variance (MANOVA), pour tester l'effet simultané de différentes variables sur l'implication affective et calculée.

2.2. Résultats

Les premiers résultats concernent la confirmation de la fiabilité et de la stabilité factorielle des outils de mesure utilisés.

2.2.1. Fiabilité et stabilité factorielle.

L'OCQ, dans sa version réduite à neuf items, présente des résultats excellents (alpha compris entre .82 et .87), conformes à ceux des recherches antérieures (cf. tableau 2). Les analyses factorielles confirment aussi l'unidimensionnalité de l'échelle.

Société	OCQ (implication affective)			Mesure de Allen et Meyer (implication calculée)			Corrélation entre mesures
	Effectif	Score moyen	alpha de Cronbach	Effectif	Score moyen	alpha de Cronbach	
L	143	3.26	.88	141	3.53	.72	0.071
Na	174	3.64	.87	178	3.63	.79	0.333
No	66	3.53	.89	64	3.63	.73	-0.410
R	59	3.510	.84	57	3.80	.80	-0.218
U	121	3.24	.88	121	3.23	.76	0.322
toutes	563	3.43	.889	561	3.54	.78	0.164

Tableau 2 : informations sur la fiabilité des échelles affective et calculée

L'échelle calculée de Allen et Meyer (cf. tableau 2) offre un alpha satisfaisant quoique inférieur à l'OCQ mais conforme aux travaux antérieurs. La structure factorielle de l'échelle calculée est plutôt instable selon les entreprises, conforme également aux critiques antérieures. Cependant, sa fiabilité globale autorise son utilisation en l'état, conclusion confirmée par les derniers travaux publiés par les auteurs (Allen et Meyer, 1998).

Par ailleurs, les fondements conceptuels des résultats présentés se réfèrent à l'implication organisationnelle, constituée de deux facettes relativement indépendantes. Or, les chercheurs, à l'instar de Allen et Meyer n'excluent pas que implications affective et calculée se renforcent mutuellement, signifiant une relative dépendance entre ces deux facettes de l'implication que les coefficients de corrélation présentés au tableau semblent attester (cf. tableau 2).

2.2.2. Résultats des traitements de données.

Les premiers traitements reposent sur l'analyse globale des scores d'implication, en s'organisant autour des différentes catégorisations de la variable relation d'emploi.

Analyse des scores globaux : peu de différences statistiquement significatives

Les scores moyens d'implication (score total divisé par le nombre d'items) apparaissent aux tableaux 3 et 4. Les scores moyens d'implication affective (OCQ) varient entre 3.18 et 3.67 pour les salariés sous CDI ; entre 3.27 et 3.71 pour les salariés en relation d'emploi flexible (SREF).

	CDI			SREF			tous salariés		
	moyenne	écart-type	effectif	moyenne	écart-type	effectif	moyenne	écart-type	effectif
L	3.18	0.48	53	3.31	0.71	92	3.26	0.64	145
Na	3.54	0.73	65	3.71	0.63	115	3.65	0.67	180
No	3.67	0.65	37	3.32*	0.65	30	3.51	0.67	67
R	3.52	0.65	45	3.27	0.65	14	3.46	0.65	59
U	3.22	0.52	66	3.30	0.77	55	3.26	0.64	121

toutes sociétés	3.40	0.63	266	3.46	0.71	306	3.43	0.67	572
-----------------	------	------	-----	------	------	-----	------	------	-----

* : p <0.05

Tableau 3 : niveau global d'implication affective selon la flexibilité de la relation d'emploi

Les scores moyens d'implication calculée varient également : de 3.19 à 3.85. Les écarts entre CDI et SREF sont faibles (inférieurs ou égaux à 0.12) dans toutes les entreprises, sauf No.

Entreprise	Contrats à durée indéterminée			Relations d'emploi flexible			tous salariés		
	moyenne	écart-type	effectif	moyenne	écart-type	effectif	moyenne	écart-type	effectif
L	3.60	0.72	53	3.50	0.58	91	3.54	0.63	144
Na	3.58	0.76	64	3.67	0.74	114	3.64	0.74	178
No	3.45*	0.66	37	3.82*	0.51	30	3.61	0.62	67
R	3.78	0.74	45	3.85	0.51	14	3.80	0.69	59
U	3.31	0.61	66	3.19	0.79	55	3.26	0.70	121
toutes sociétés	3.53	0.71	265	3.56	0.7	304	3.54	0.70	569

* : p <0.05

Tableau 4 : niveau global d'implication calculée selon la flexibilité de la relation d'emploi

Lorsque la nature de la relation d'emploi est catégorisée en CDI et SREF, les différences significatives s'observent simplement dans l'entreprise No, aussi bien pour l'implication affective que calculée (cf. tableaux 3 et 4). On remarque qu'aucune différence statistiquement significative n'apparaît dans la colonne "toutes sociétés", pour laquelle l'ensemble des salariés est considéré sans distinction de la société d'appartenance. On observe que dans ce cas de figure, représentatif des résultats de beaucoup de recherches, toutes les différences sont gommées.

Quand on examine les différences d'implication statistiquement significatives, selon les différentes modalités de la relation d'emploi, les intérimaires de l'entreprise Na sont significativement plus impliqués que les salariés sous CDI et à temps partiel ; les salariés sous CDI de No que leurs collègues à temps partiel. Les différences significatives relatives à l'implication calculée concernent les entreprises No et U. En définitive, peu de différences significatives s'observent globalement : aucune conclusion ne peut véritablement être tirée car aucune catégorie de salariés ne se distingue systématiquement.

Toutefois, chaque entreprise de l'enquête ayant privilégié un mode de flexibilité de l'emploi ("flexibilité dominante"), la variable "relation d'emploi" est catégorisée en trois modalités : CDI, flexibilité dominante, autres SREF. Le tableau 5 donne, pour mémoire, le mode de flexibilité choisi par l'entreprise. L'entreprise R ne figure jamais dans les analyses subséquentes, car aucune modalité de flexibilité de l'emploi n'y est privilégiée.

Entreprise	flexibilité dominante	autres flexibilités
L	CDD	Temps partiel, intérim
Na	Intérim	Temps partiel, CDI
No	Temps partiel	aucune

R	aucune	aucune
U	CDC	intérim

Tableau 5 : contenu de la catégorie "flexibilité dominante", selon l'entreprise

Les tableaux 6 et 7 renseignent sur les différences significatives d'implication. Elles concernent principalement la catégorie "flexibilité dominante" vis-à-vis des salariés sous CDI à temps plein et des autres SREF : intérimaires de Na, temps partiel de No quand il s'agit de l'implication affective ; temps partiel de No quant à l'implication calculée. Chez U, les différences d'implication calculée distinguent les salariés sous CDI de la catégorie "autres flexibilités", groupe principalement constitué d'intérimaires. Par ailleurs, l'examen des scores d'implication montre des écarts d'implication importants, quoique non statistiquement significatifs, entre les salariés de la catégorie "flexibilité dominante" et les autres salariés. Ainsi, il ressort de ces traitements que c'est plutôt la catégorisation "flexibilité dominante" qui permet de repérer des différences entre les salariés sous CDI et les salariés en relation d'emploi flexible.

	cdi			flexibilité dominante			autres flexibilités		
	moyenne	écart-type	effectif	moyenne	écart-type	effectif	moyenne	écart-type	effectif
L	3.18	0.48	53	3.35	0.76	53	3.24	0.65	39
Na	3.54*	0.73	65	3.84*	0.58	77	3.45*	0.65	38
No	3.67*	0.65	37	3.32*	0.65	30			
U	3.22	0.52	66	3.36	0.78	47	2.96	0.57	8

* p<0.05

Tableau 6 : scores d'implication affective selon la catégorisation "flexibilité dominante"

	cdi			flexibilité dominante			autres flexibilités		
	moyenne	écart-type	effectif	moyenne	écart-type	effectif	moyenne	écart-type	effectif
L	3.60	0.72	53	3.50	0.59	53	3.51	0.57	38
Na	3.58	0.76	64	3.70	0.74	76	3.60	0.74	38
No	3.45*	0.66	37	3.82*	0.51	30			
U	3.31*	0.61	66	3.27	0.79	47	2.77*	0.65	8

* p<0.05

Tableau 7 : scores d'implication calculée selon la catégorisation "flexibilité dominante"

Enfin, l'analyse item par item des échelles de mesure permet de donner des informations qualitatives sur les profils d'implication. Par exemple, de manière statistiquement significative, les salariés sous CDI de L et de U "prennent davantage à cœur l'avenir de l'entreprise" que les intérimaires ; dans l'entreprise L, les salariés sous CDD trouvent davantage que "leurs valeurs personnelles sont proches de celles de l'entreprise", et ils sont davantage "fiers de dire aux autres qu'ils appartiennent à cette entreprise". Les intérimaires de la société Na "parlent davantage de cette entreprise comme d'une très bonne entreprise pour laquelle travailler" et "accepteraient presque n'importe quelle sorte d'emploi pour continuer à y travailler". Dans l'entreprise No, les salariés sous CDI "trouvent davantage que leurs valeurs personnelles sont très proches de celles de l'entreprise, que "cette entreprise leur permet de donner le meilleur d'eux-mêmes", et qu'ils "sont davantage contents de travailler pour cette entreprise plutôt que pour une autre".

L'examen des différences entre les items relatifs à l'implication calculée montre, par exemple, que les salariés sous CDI de la société L sont plus fortement impliqués car le coût induit par leur départ serait plus important, qu'ils estiment davantage que "s'ils continuent à travailler dans cette

entreprise, c'est surtout parce que leur départ leur demanderait des sacrifices personnels considérables : "il n'est pas sûr qu'une autre entreprise puisse leur offrir les mêmes avantages"

En définitive, peu de différences significatives apparaissent globalement entre les salariés sous CDI et les SREF. Toutefois, des différences entre d'une part, l'implication affective des salariés appartenant à la catégorie "flexibilité dominante" et celle salariés sous CDI se confirment. Les différences relatives à l'implication calculée sont peu nombreuses. Il se confirme que les salariés à temps partiel manifestent une implication calculée supérieure à celle de leurs collègues sous CDI, tandis que ces derniers indiquent une implication affective supérieure.

Lorsqu'on confronte ces résultats, issus d'hypothèses d'indépendance des deux dimensions de l'implication, à ceux d'analyses multivariées de la variance à un facteur, qui prennent en compte la dépendance constatée entre ces deux dimensions, le seul effet global, significatif, concerne l'entreprise No, si on compare deux groupes CDI et SREF. Si on considère les cinq modalités de la relation d'emploi (cf. tableau 8), les effets apparaissent dans les sociétés Na, No et toutes sociétés. On observe des contributions distinctes de l'implication affective et calculée. Ainsi, chez No, la modalité d'emploi contribue significativement à distinguer les CDI des salariés à temps partiel. La variable "relation d'emploi" a également un effet significatif sur l'implication affective des CDI et des intérimaires de Na.

Analyse de type MANOVA										
	Catégorisation : CDI/5 modalités de relation d'emploi					Catégorisation : CDI / flexibilité dominante				
	λ de Wilks	F (approx.)	ddl hypoth.	ddl erreur	Prob.	λ de Wilks	F (approx.)	ddl hypoth.	ddl erreur	Prob.
L	0.965	0.834	6	278	0.545	0.979	0.756	4	280	0.555
Na	0.918	2.531	6	346	0.021	0.939	2.785	4	348	0.027
No	0.888	4.019	2	64	0.023	0.888	4.019	2	64	0.023
R	0.963	0.526	4	110	0.717					
U	0.944	1.701	4	234	0.151	0.944	1.700	4	234	0.151
Toutes	0.958	3.064	8	1126	0.002					

Tableau 8 : résultats des analyses multivariées, selon les différentes catégorisations de la relation d'emploi

Le dernier traitement consiste à vérifier si des groupes de salariés, constitués spécifiquement en fonction des profils d'implication, se discriminent également par la modalité de leur relation d'emploi.

Analyse hiérarchique ascendante : pas de groupe discriminé par la modalité de leur relation d'emploi

L'analyse hiérarchique ascendante réalisée repose sur la procédure d'agrégation de type "between groups linkage" (distance moyenne entre groupes). Le choix du nombre de groupes retenus s'est fait à partir de deux critères : d'une part, un dendrogramme, d'autre part, une analyse discriminante confirmatoire. La même procédure est réalisée aussi bien pour chacune des cinq entreprises que pour la catégorie "toutes entreprises". Différents tableaux ont été construits, croisant l'appartenance aux divers groupes de la typologie avec chacune des trois catégorisations de la relation d'emploi. Chaque tableau a fait l'objet d'une analyse de khi deux (cf.. tableau 9), pour déterminer si les groupes bâtis sur la base de niveaux d'implication se distinguaient également suivant la relation d'emploi.

Globalement, dans toutes les entreprises, six classes sont retenues, sauf dans la catégorie "toutes entreprises", où sept classes sont distinguées. La classe des "inconditionnels" ou des "enthousiastes" est présente dans trois entreprises sur cinq. Les salariés de cette classe sont des

hommes, cadres de direction, au niveau d'études élevé : leur implication affective est très élevée, mais leur implication calculée très faible. Ils sont tous sous CDI.

Modalités de la variable "relation d'emploi"	L	Na	No	R	U	toutes entreprises
CDI / SREF	0.358	0.469	0.395	0.822	0.150	0.501
catégorisation à 5 modalités	0.096	0.313	0.395	0.857	0.149	0.0002
categorisation "flexibilité dominante"	0.380	0.385	0.395		0.150	

Tableau 9 : niveaux de significativité des tests de chi deux relatifs au lien entre appartenance aux groupes et relation d'emploi

Les classes ne se distinguent cependant pas réellement en fonction de la modalité d'emploi des salariés les constituant. Ainsi, la classe des "modérés" est le plus souvent très proche de la composition moyenne de l'échantillon, en ce qui concerne la modalité d'emploi. Toutefois, certaines classes sont à dominante "flexible" ou au contraire, plutôt non flexible. On remarque que deux classes composées majoritairement de SREF se font face. D'une part, les salariés qualifiés de "détachés" ou "désabusés" selon les cas, sont ouvriers ou employés, mais ont un niveau d'étude élevé : leur implication organisationnelle est faible, voire très faible. A l'opposé, les "partenaires" travaillent également selon une modalité d'emploi flexible, mais manifestent une implication organisationnelle élevée.

Les derniers traitements reposent sur l'analyse de l'influence conjointe de la relation d'emploi et des deux variables "choix de l'organisation du temps de travail", et "choix de la durée du temps de travail" sur les profils d'implication organisationnelle.

Influence des variables "choix de l'organisation du temps de travail", "choix de la durée du temps de travail".

Les analyses multivariées de la variance à deux facteurs ne montrent globalement aucune influence conjointe de la relation d'emploi et tour à tour, ni de chacune des deux variables prises séparément.

Lorsqu'on réalise des analyses multivariées selon le facteur "choix de l'organisation du travail", on met en évidence (cf.. tableau 10) que, lorsque la variable "relation d'emploi" est catégorisée en cinq modalités, le choix de l'organisation exerce un effet principal significatif dans les entreprises L, Na, No. Dans ces trois cas, l'implication calculée contribue significativement à cet effet. En outre, l'implication affective y contribue de manière tout aussi significative et forte dans l'entreprise No. Le choix de l'organisation du temps de travail par l'entreprise augmente significativement l'implication calculée.

Enfin, la dernière catégorisation en trois modalités de la variable "relation d'emploi" retenue indique un effet principal dans les cas de L, Na, No. L'implication calculée contribue significativement dans tous ces cas principalement à cet effet. Comme précédemment, l'implication affective exerce un effet tout aussi significatif chez No.

Il ressort de cette analyse que, lorsqu'il y a effet significatif, le fait que ce soit l'entreprise qui ait choisi l'organisation du temps de travail, ou tout au moins, que tel soit le sentiment du salarié, augmente significativement l'implication calculée. En outre, le choix de l'organisation du temps de travail par le salarié augmente significativement l'implication affective de ces salariés.

Les mêmes analyses sont réalisées pour la variable "choix de la durée du temps de travail". Il apparaît (cf.. tableau 10) que le fait de bénéficier d'une durée de travail conforme à celle désirée influence positivement et fortement l'implication affective chez L et Na. Chez R et U, le même effet s'applique à l'implication calculée. Il est particulièrement fort chez R. On retrouve ces résultats dans la catégorie "toutes sociétés".

		ANALYSES MULTIVARIEES									
		choix de l'organisation du temps de travail					choix de la durée du temps de travail				
		λ de Wilks	F (approx.)	ddl hypoth.	ddl erreur	Prob.	λ de Wilks	F (approx.)	ddl hypoth.	ddl erreur	Prob.
L		0.947	3.406	2	121	0.036	0.974	1.615	2	121	0.203
Na		0.956	3.784	2	164	0.025	0.935	4.487	2	130	0.013
No		0.784	7.719	2	56	0.001	0.955	1.353	2	57	0.267
R		0.950	1.304	2	50	0.280	0.968	0.735	2	44	0.485
U		0.998	0.134	2	111	0.874	0.940	3.245	2	102	0.043
Toutes							0.974	6.868	2	506	0.001
ANALYSES UNIVARIEES											
		choix de l'organisation du temps de travail					Choix de la durée du temps de travail				
	Variable	F	ddl hypoth.	ddl erreur	Prob.		Variable	F	ddl hypoth.	ddl erreur	Prob.
L	AMC	4.483	1	122	0.036	AMC	0.266	1	122	0.607	
	OCQP	1.665	1	122	0.199	OCQP	3.092	1	122	0.081	
Na	AMC	7.412	1	165	0.007	AMC	1.545	1	131	0.216	
	OCQP	0.117	1	165	0.732	OCQP	8.955	1	131	0.003	
No	AMC	7.440	1	57	0.008						
	OCQP	12.172	1	57	0.001						
R						AMC	1.416	1	45	0.240	
						OCQP	0.010	1	45	0.920	
U						AMC	6.447	1	103	0.013	
						OCQP	0.156	1	103	0.694	
Toutes						AMC	7.382	1	507	0.007	
						OCQP	8.400	1	507	0.004	

Tableau 10 : résultats d'analyses multivariées et univariées concernant l'effet principal du choix de l'organisation, et de la durée du temps de travail, selon les modalités de la relation d'emploi

2.3. Discussion

Ces résultats appellent des commentaires sur les outils de mesure utilisés et sur la réponse aux questions posées par la recherche elle-même.

2.3.1. La mesure de l'implication affective et calculée

Tout d'abord, cette recherche confirme l'excellente fiabilité de l'OCQ, en accord total avec les résultats des recherches les plus récentes. La mesure de l'implication calculée, opérationnalisée par l'échelle de Allen et Meyer ne présente pas les mêmes qualités psychométriques, bien que les résultats soient cohérents avec ceux des travaux les plus récents, en particulier ceux de Allen et Meyer (1996). Ils confirment les limites de cette échelle quant à sa stabilité factorielle.

Par ailleurs, les seules recherches relatives aux salariés en relation d'emploi flexible ne concernent que l'implication affective, le plus souvent opérationnalisée par l'OCQ. Or, la prise en compte des deux dimensions de l'implication organisationnelle (affective et calculée), qui correspond d'ailleurs aux recherches menées par Allen et Meyer et plus largement par l'ensemble des chercheurs depuis quelques années, améliore la compréhension du processus d'implication. Le lien entre ces deux dimensions atteste de leur renforcement, même si des travaux confirmatoires s'imposent. L'analyse multivariée qui a été menée affine et confirme les résultats obtenus lors des tests simples de différences de moyenne. Se trouve ainsi renforcé l'intérêt de prendre systématiquement en compte ces deux dimensions de l'implication.

2.3.2. La catégorisation des salariés en "flexible / non flexible" : trop globale

Il ressort des résultats observés que la distinction "relation d'emploi non flexible", d'une part, et "relation d'emploi flexible", d'autre part, n'est pas pertinente car insuffisamment fine pour qualifier les salariés car elle masque des différences importantes au sein du groupe "salariés en relation d'emploi flexible". Cette première conclusion est absolument cohérente avec celles de chercheurs tels que Nardone (1986) ou Feldman (1990). Nardone, par exemple, propose de préciser la signification du vocable "salariés en situation flexible" car il recouvre des réalités très différentes : jeunes gens travaillant pendant les vacances, parents de jeunes enfants, personnes en retraite mais gardant une activité pour rester dans la vie active, salariés dont la durée du travail est réduite pour raisons économiques... Ces préconisations sont partagées par Feldman et Doerpinghaus (1992) qui refusent la catégorisation globale de "missing workers" au profit de catégories distinctes, telles que salariés à temps partiel, intérimaires, salariés sous CDD. De même, certains travaux tels que ceux de Still (1983) ou de Jackofsky et al (1987) ne sont pas tout à fait explicites : le salarié à temps partiel est-il sous CDI ou CDD ? Est-ce pour lui son seul emploi ou un deuxième emploi ?

De manière générale, nos résultats confortent ceux de chercheurs tels que McGinnis et Morrow (1993) qui concluent à l'absence de différence d'implication organisationnelle en fonction de la modalité de la relation d'emploi : en première analyse aucune différence d'implication n'apparaît systématiquement entre les salariés sous CDI et ceux en relation d'emploi flexible.

De plus, l'analyse typologique réalisée confirme qu'aucun groupe ne se distingue significativement dans son implication par la modalité de la relation d'emploi. Toutefois, les salariés en relation d'emploi flexible et ne travaillant pas à temps partiel sont fortement représentés dans deux groupes : d'une part, celui de salariés manifestant une forte implication affective et calculée, d'autre part, un groupe de salariés plutôt diplômés et occupant des postes d'ouvriers ou d'employés, indiquant une très faible implication affective et calculée.

2.3.3. L'influence de la perception par le salarié du mode de flexibilité choisi par l'entreprise

Cependant, ces résultats semblent se distinguer des recherches antérieures dès qu'on s'intéresse aux modalités d'emploi privilégiées dans les entreprises.

Dès lors, au-delà de la simple modalité d'emploi, la perception par le salarié du caractère privilégié d'une modalité d'emploi, comme mode de flexibilité de l'emploi choisi par l'entreprise, le distingue nettement des autres salariés en relation d'emploi flexible et des salariés sous CDI par une implication affective significativement plus élevée : ces différences de profil d'implication concernent les salariés sous contrat à durée déterminée, de chantier, aussi bien que les intérimaires. Des différences se font également jour en termes d'implication calculée : les salariés sous CDI sembleraient plus impliqués du fait du coût que représenterait leur départ ; les salariés en relation d'emploi flexible expriment une implication calculée, plutôt en raison de manque de possibilité alternative d'emploi. Cependant, les différences concernant l'implication calculée, plus hétérogènes, moins marquées, ne permettent pas de tirer des conclusions caractéristiques à l'ensemble des salariés enquêtés. Par ailleurs, les différences ne s'expriment pas de la même manière pour les salariés à temps partiel.

2.3.4. Les salariés à temps partiel : une catégorie "à part"

Les salariés à temps partiel se distinguent des autres. Même si le caractère de flexibilité dominante d'emploi influence leur implication organisationnelle, leur implication affective se trouve significativement inférieure à celle des salariés sous CDI. A l'inverse, ils manifestent une implication calculée supérieure. Le coût que représenterait pour eux leur départ de l'entreprise semble influencer leur implication calculée, dans une entreprise qui favorise très nettement le temps partiel et développe une politique de gestion des ressources humaines sur ce thème.

2.3.5. Influence du choix de l'organisation et du temps de travail sur l'implication organisationnelle

Le test de l'influence conjointe de la modalité d'emploi et respectivement de plusieurs variables (choix de l'organisation, préférence relative au temps de travail) conduit globalement à conclure que la modalité d'emploi et chacune de ces variables n'ont pas d'effet conjoint particulier sur l'implication organisationnelle. Cependant, les choix de l'organisation du travail et de la préférence relative au temps de travail influent sur l'implication organisationnelle, indépendamment de la modalité d'emploi. Ainsi, ils tendent à nourrir les conclusions, parfois prudentes en raison de la ténacité des résultats, qui militent en faveur de la similitude entre les salariés. Ces résultats confortent, tout d'abord, les conclusions de Morrow et McGinnis (1990) : les auteurs soulignent l'influence, non pas de la modalité d'emploi, mais de variables telles que le choix de l'organisation du travail, la préférence relative au temps de travail. Pour sa part, Smulders (1993) insiste aussi sur l'absence de différences d'absentéisme selon le statut de l'emploi.

Plus précisément, lorsque le salarié perçoit que le choix de l'organisation de son travail est réalisé par l'entreprise, son implication calculée augmente. Dans le seul cas constaté comme étant significatif, le choix de l'organisation du travail par le salarié augmente son implication affective. On peut émettre l'hypothèse selon laquelle le fait que l'entreprise choisisse l'organisation du travail augmente chez le salarié son sentiment d'être obligé de rester dans l'entreprise, par manque de choix et ainsi, augmente son implication calculée. Au contraire, le fait de pouvoir choisir l'organisation du travail le conduit à faire des efforts au-delà de ce qui est demandé par l'entreprise et ainsi accroît son implication affective.

De même, dans la majorité des cas, la préférence relative au temps de travail influence l'implication organisationnelle des salariés, en augmentant tantôt leur implication affective, tantôt leur implication calculée. Cette possibilité de choix augmente soit la qualité de leur lien affectif avec leur entreprise soit leur implication calculée. Peut-être les salariés évaluent-ils que cette possibilité ne leur serait pas offerte dans une autre entreprise, corroborant les travaux de Lee et Johnson (1991) qui ont mis en évidence l'impact de la préférence relative au temps de travail ; elle affecte systématiquement l'implication affective des salariés à temps partiel. Se trouve ainsi confortée la préconisation de Cette et Taddéi (1994) qui revendentiquent le droit de choisir les horaires de travail, y compris à l'intérieur d'un temps réduit. Toutefois, dans le cas spécifique d'une entreprise où les salariés sont fortement encouragés à émettre leur choix, le fait pour le salarié de pouvoir choisir de travailler à temps plein ou à temps partiel n'exerce aucun effet sur l'implication organisationnelle. Les salariés savent, en effet, que leur demande de diminution du temps de travail sera prise en compte dans le délai le plus court possible, à partir du moment où elle est formulée auprès de la hiérarchie. Cette possibilité est, en quelque sorte, considérée comme "normale" par l'ensemble des salariés.

Plus généralement, l'approche de Mowday et alii (1982) trouve ici une validation empirique : ces chercheurs ont, en effet, considéré, les déterminants organisationnels de l'implication affective, les attentes par rapport au poste, les caractéristiques du travail, la hiérarchie, le groupe de travail. Sont aussi corroborées les préconisations de McGinnis et Morrow (1990) qui soulignent l'importance de prendre en considération les facteurs personnels et environnementaux, en sus de la modalité de la relation d'emploi. Les résultats de ce travail élargissent à l'implication organisationnelle, les conclusions de Jackofsky et Peter (1987) selon lesquelles la possibilité pour un salarié de choisir ses horaires augmente son niveau de satisfaction. Nos résultats étendent l'influence de ces variables à l'ensemble des salariés en relation d'emploi flexible (retenus dans l'enquête) ; ils concernent non seulement l'implication affective, mais aussi l'implication calculée. Ils demandent bien entendu plus large confirmation, mais permettent de servir d'hypothèses à des recherches ultérieures.

Plus largement, des préconisations opérationnelles apparaissent. Toutes choses égales par ailleurs, les responsables d'entreprises, les supérieurs hiérarchiques peuvent réellement créer les conditions de l'implication, par le respect de certains choix des salariés : par exemple, en leur proposant une organisation qui leur convienne, en leur offrant la possibilité de travailler la durée de

leur choix. Enfin, si l'influence du mode dominant de flexibilité se confirmait dans d'autres recherches, cela inviterait les responsables d'entreprises à développer une politique de communication explicitant le mode privilégié de flexibilité de l'emploi. Dès lors, la gestion des ressources humaines est directement interpellée par cette transparence en matière d'emploi. Bien entendu, les résultats de cette recherche ne concernent qu'un très petit nombre de variables influençant l'implication organisationnelle.

2.3.6. Quelles perspectives ?

Il s'agit d'abord de vérifier si ces premiers résultats se confirment. Les recherches antérieures ont, en effet, principalement concerné les salariés à temps partiel. De plus, l'influence du niveau global de flexibilité de l'emploi sur l'implication organisationnelle n'a pas été testée, par manque de comparabilité, en secteur d'activité, taille par exemple, des entreprises. En outre, le choix de l'organisation du travail reflète la perception des salariés. Or, seuls des entretiens qualitatifs permettront de connaître véritablement la logique d'implication des salariés en relation d'emploi flexible. De plus, l'influence de la perception par le salarié de la flexibilité choisie par l'entreprise demande confirmation. Par ailleurs, ce travail avait pour but d'explorer l'implication des salariés en relation d'emploi flexible. Il semble maintenant nécessaire de s'attarder à chacune des catégories de salariés. Ainsi, il convient d'analyser les attitudes des intérimaires, des salariés à temps partiel, par exemple, pour mettre en évidence les spécificités des attitudes au travail de ces salariés. Il serait également souhaitable de mener une analyse longitudinale, plus précisément après stabilisation de l'implication de ces salariés, en tenant compte de leur parcours personnel.

CONCLUSION

En tout état de cause, ces résultats montrent qu'il est possible de créer les conditions de l'implication, sans pour autant assurer le résultat escompté. Comme le souligne à plusieurs reprises Thévenet (1996) l'entreprise peut donner les conditions pour créer l'implication, qui constitue une ressource, mais c'est "*la personne qui s'implique*". Il ajoute : "*on peut effectivement créer des situations qui rendront l'implication possible, mais jamais certaine, puisque in fine, elle dépend de la personne elle-même*".

Toutefois, l'implication supérieure de certains salariés en relation d'emploi flexible ne doit pas faire illusion. Ces résultats ne prennent pas en compte l'évolution de la représentation du travail. Or, il nous semble que la mutation du travail, l'ébranlement du paradigme de l'emploi bouleversent les représentations communes du travail. Ainsi, la connaissance du projet professionnel de chacun devrait aider les chercheurs à mieux comprendre les formes d'investissements dans le travail.

Ces résultats ne reflètent pas non plus les effets "retard" d'une grande précarisation de l'emploi. Les aspects quantitatifs relatifs aux nouvelles formes d'emploi ont montré le développement massif des formes atypiques d'emploi : nombre de ces formes d'emploi sont, en réalité, précaires. Or, la majorité des salariés en relation d'emploi flexible espèrent une stabilisation de leur relation d'emploi. Qu'adviendra-t-il de leur implication si aucun espoir ne leur est permis ? Comment se développera leur profil d'implication si, au moment crucial de leur début de carrière, seuls des emplois précaires leur sont offerts ? L'analyse typologique a montré que deux groupes de salariés en relation d'emploi flexible émergeaient : d'une part, des "désabusés", manifestant à la fois une faible implication affective et calculée, groupe composé de salariés plutôt diplômés mais cantonnés dans des emplois d'ouvriers ou d'employés, d'autre part, des "enthousiastes", peu qualifiés, occupant plutôt des postes plus élevés que la moyenne. La mise en évidence de l'influence de la flexibilité dominante sur le profil d'implication conforte ces questions. Elles s'inscrivent, bien au-delà, dans une problématique de sens qui concerne chacun d'entre nous.

Bibliographie

- ALLEN N.J., MEYER J.P., "Affective, continuance, and normative commitment to the organization : an examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49, 1996, p. 252-276
- ALLEN N.J., MEYER J.P., "Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment", 1998, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 1998, p. 29-52
- ALLEN N.J., MEYER J.P., "Testing the "side bet theory" of organizational commitment : some methodological considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69, 3, 1984, p. 372-378
- ALLOUCHE J., "La flexibilité de l'emploi : une analyse de 255 bilans sociaux d'entreprises 1979-1989", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 1, 1991, p. 38-45
- BECKER H.S., "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, 66, 1960, p. 32-40
- CETTE G., TADDEI D., *Temps de travail modes d'emploi. Vers la semaine de quatre jours ?*, Paris : La Découverte, 1994
- CHARLES-PAUVERS B., "Les salariés en contrat flexible : une logique d'implication spécifique ?", 1996, XIIIèmes Journées Nationales des IAE
- FELDMAN D.C., "A contingency theory of socialization", *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976, p. 433-452
- FELDMAN D.C., DOERPINGHAUS H.I., "Missing persons no longer : managing part-time workers in the '90s", *Organizational Dynamics*, 21, 1, 1992, p. 59-72
- FISHBEIN M., AJZEN I., *Belief, attitude, intention, and behavior*, Reading : Addison-Wesley, 1975
- GANNON H., NORTHERN J.A., "A comparison of short-term and long-term part-time employees", *Personnel Psychology*, 24, 1971, p. 687-696
- GANNON M., "The management of peripheral employees", *Personnel Journal*, 54, 1975, p. 482-486
- INSEE, Données Sociales 1996, Paris : INSEE, 1996
- JACKOFSKY E.F., PETERS L.H., "Part-time versus full-time employment status differences. A replication and extension", *Journal of Occupational Behavior*, 8, 1, 1987, p. 1-9
- LEE T.W., JOHNSON D.R., "The effects of work schedule and employment status on the organizational commitment and job satisfaction of full vs part time emp.", *Journal of Vocational Behavior*, 38, 2, 1991, p. 208-224
- MCGINNIS S.K., MORROW P.C., "Job attitudes among full- and part-time employees", *Journal of Vocational Behavior*, 36, 1, 1990, p. 82-96
- MEYER J.P., "Organizational commitment", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 1997, p. 175-228
- MORROW P., "Concept redundancy in organizational research : the case of work commitment", *Academy of Management Review*, 8 3, 1983, p. 486-500
- MORROW P.C., *The theory and measurement of work commitment*, Greenwich : JAI Press, 1993
- MOWDAY R.T., STEERS R.M., PORTER L. W., "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 1979, p. 224-247
- NARDONE T.J., "Part-time workers : who are they ?", *Monthly Labor Review*, 109, 2, 1986, p. 13-19
- SMULDERS P.G.W., "Absenteeism of part-time and full-time employees", *Applied Psychology*, 43, 3, 1993, p. 239-252
- STILL L. V., "Part-time versus full-time salespeople : individual attributes, organizational commitment, and work attitudes", *Journal of Retailing*, 59, 2, 1983, p. 55-79
- TERBORG J.R., MILLER H.E., "Motivation, behavior, and performance : a closer examination of goal setting and monetary incentives", *Journal of Applied Psychology*, 63, 1, 1978, p. 29-39
- THEVENET M., in PERETTI J.M. (sous la direction de), *Tous DRH*, Paris : Ed. organisation, 1996
- WIENERY., "Commitment in organizations : a normative view", *Academy of Management Review*, 7, 3, 1982, p. 418-428

