

## Le salarié mis à disposition : un *insider* externalisé

Christophe Everaere \* et Mireille Lapoire-Chasset \*\*

communication pour le XXII<sup>e</sup> congrès de l'AGRH à Marrakech du 26 au 28 octobre 2011

« Vers un management des ressources humaines et bienveillant ? »

---

\* Professeur des Universités à l'IAE de Lyon, Université Jean Moulin – Lyon 3

\*\* Docteur en sociologie, chercheuse au Laboratoire Magelan – Orem / IAE de Lyon

Adresses électroniques pour les correspondances : [christophe.everaere@univ-lyon3.fr](mailto:christophe.everaere@univ-lyon3.fr)

[mireille\\_lapoire@yahoo.fr](mailto:mireille_lapoire@yahoo.fr)

Cette proposition de communication a pu être rédigée grâce à l'expertise informatique et statistique de Pierre-Olivier Chasset qui a assuré le traitement des données de l'enquête Changement Organisationnel et Informatique (COI), à la base de ce travail. Qu'il en soit ici remercié.

Nous remercions également le Centre d'Etudes de l'Emploi et Sylvie Hamont-Cholet, en particulier, pour nous avoir permis d'accéder aux données de l'enquête COI 2006 et nous avoir conseillés dans leur analyse et leur traitement statistique.

Nous remercions enfin ARAVIS (Agence Rhône-Alpes pour la Valorisation de l'Innovation Sociale et l'Amélioration des Conditions de Travail) pour avoir permis ce travail et organiser un échange fécond autour de ces résultats.

## Résumé :

Depuis plusieurs décennies, les entreprises utilisent des formes d'emploi et d'organisation qui leur permettent d'être plus flexibles. Les contrats de travail à durée déterminée (CDD), le travail à temps partiel, l'intérim, la sous-traitance, etc. figurent parmi les modes de gestion flexible de la main-d'œuvre les plus connus. Par contre, on dispose de moins de données sur des dispositifs plus complexes qui mélangent plusieurs modalités de flexibilités. C'est le cas notamment de la mise à disposition (MAD) qui combine externalisation et hébergement sur place (dans l'entreprise cliente) de salariés d'entreprises sous-traitantes qui travaillent dans les locaux de l'entreprise cliente.

En apparence, la mise à disposition s'apparente à l'intérim (une relation triangulaire entre une entreprise de travail temporaire, un intérimaire et une entreprise cliente qui a recours au travail de l'intérimaire dans le cadre d'une relation contractuelle). Mais nous verrons que le profil des personnes concernées par la mise à disposition est très différent de celui des intérimaires. En effet, nous avons découvert que les salariés mis à disposition sont des cadres pour 20 % d'entre eux, et 30 % exercent des responsabilités managériales dans l'entreprise cliente auprès de collaborateurs qui ne sont pas leurs « collègues » (dans le sens où managers et managés ne font pas partie de la même entreprise).

Ces résultats nous paraissent surprenants dans la mesure où ils contredisent les modèles théoriques (notamment la théorie de la segmentation et celle des coûts de transaction) qui considèrent que l'entreprise externalise des activités jugées non essentielles ou non stratégiques. Or, le profil des salariés mis à disposition dans le cadre d'une relation d'externalisation correspond, pour une partie non négligeable d'entre eux, au marché primaire du travail <sup>1</sup> : des cadres ou des managers constituent une population importante pour l'entreprise, dotée de compétences élevées nécessaires à sa performance. Généralement qualifiés, coûteux à recruter et à remplacer, exerçant des responsabilités importantes, des cadres ou des managers devraient, en toute logique, relever du marché interne du travail : ils devraient faire partie des *insiders*, ils devraient être *dans* l'entreprise. Les salariés mis à disposition, y sont, dans l'entreprise (cliente), mais seulement d'un point de vue logistique : ils travaillent dans les locaux de l'entreprise cliente, mais ils n'en font pas partie d'un point de vue contractuel : les salariés mis à disposition, alors même que 20 % d'entre eux sont des cadres et 30 % des managers, ne font pas partie des effectifs de l'entreprise cliente : ils sont donc *outsiders* alors même s'ils y exercent des fonctions importantes.

Rendre compte de ce paradoxe au regard des modèles théoriques est le premier objectif de cette communication. Le second objectif de cette communication est de relever une partie du ressenti de ces salariés mis à disposition qui laisse à penser que cette pratique n'est pas bienveillante pour les ressources humaines concernées et qu'elle comporte aussi des limites pour la performance durable de l'entreprise qui recourt à cette pratique.

**Mots-clés :** flexibilité, externalisation, mise à disposition, *insiders* / *outsiders*.

---

<sup>1</sup> Les emplois du **marché primaire** se caractérisent par des salaires élevés, une stabilité de l'emploi forte et des perspectives de carrière importantes. Les emplois de ce marché primaire sont généralement **internalisés**. C'est-à-dire que les personnes concernées par ces emplois du marché primaire font partie des effectifs de l'entreprise, ils sont embauchés sous forme de contrats à durée indéterminée (CDI). Pour une synthèse de la théorie de la segmentation du marché de l'emploi (Doeringer et Piore, 1971) à laquelle renvoie cette analyse, voir notamment A. Perrot (1992, p. 95) ou B. Gazier (1993, p. 32).

## Introduction

Pour amorcer la réflexion, nous livrons ci-dessous deux exemples de situations illustrant des cas concrets de mise à disposition. Ce ne sont que des exemples et à ce titre, ils ne prétendent en rien refléter tous les cas de mise à disposition. Cependant, ces exemples nous fournissent une partie des clés permettant de comprendre les logiques en œuvre, et ils permettent aussi de questionner le caractère bienveillant ou non de ces pratiques.

« *Contrat à tous les étages. Au Sofitel, plus personne ne sait qui est qui* » (Libération, dans un dossier spécial intitulé « Contrats : l'entreprise s'éclate », du 27 avril 1998). Pour seize femmes de chambre embauchées en contrat à durée indéterminée, à temps plein, soixante autres travaillent en sous-traitance, le plus souvent en contrat à durée déterminée (CDD) à temps partiel. « *Entre elles, c'est la guerre* ». Les premières (titulaires) ont des horaires fixes et réguliers et bénéficient d'une rémunération plus favorable (13<sup>ème</sup> mois, carte Accor, etc.), tandis que les secondes (sous-traitantes) servent de variable d'ajustement, bouchent les trous, assurent les urgences et « *sont là pour être rentables* ». Au room service, à la restauration, aux banquets ou en cuisine, la situation est la même. Les travailleurs externes embauchés pour quelques temps, souvent quelques heures, par une entreprise de sous-traitance sont de plus en plus nombreux. « *Ils doivent se battre* » pour pouvoir rester et travailler suffisamment. Hier encore, ils pouvaient espérer se faire embaucher, mais cela est devenu impossible. Les permanents, de leur côté, craignent d'être externalisés à leur tour ».

En première analyse, il nous est permis de repérer une logique de mise en concurrence entre les femmes de chambre titulaires et les femmes de chambre sous-traitantes (« *entre elles, c'est la guerre ; ils doivent se battre* »...). Elles réalisent le même travail, au même endroit (en l'occurrence, un hôtel Sofitel). Mais visiblement, leur condition d'emploi (CDI vs. CDD), leur conditions de travail (temps plein à horaires réguliers vs. temps partiel à horaires irréguliers et obligation de disponibilité immédiate), et de rémunération (13<sup>ème</sup> mois et carte Accor vs. rémunération minimale) divergent.

Ces contrastes et la compétition qui en découle engendrent une forme d'implication par la crainte pour les titulaires de perdre leurs « privilèges » d'un côté ; et l'espoir de l'autre, malgré des conditions peu favorables, de pouvoir rester pour les femmes de chambre sous-traitantes. Il semble difficile de trouver de la bienveillance dans ces pratiques.

Le deuxième exemple de mise à disposition se déroule dans un contexte technologique plus exigeant et concerne des populations étonnamment plus qualifiées. Dans une grande entreprise de technologie, des ingénieurs, pourtant nettement plus diplômés que des femmes de chambre, semblent confrontés à une situation identique. Gérard, 40 ans, ingénieur système, a été détaché pendant neuf ans, avec des contrats renouvelés tous les ans. Voici ses propos :

« *Les salariés nous appelaient les 'sous-traitants', une manière de nous tenir à distance.*

« *Dans le milieu de la sous-traitance (sur-site), il faut savoir être agressif, se battre, se valoriser en permanence. C'est nécessaire pour que le client renouvelle le contrat avec votre employeur. Et à plus forte raison, quand on veut se faire embaucher (par l'entreprise cliente)...*

« *Être sous-traitant, c'est être constamment en position de demandeur d'emploi à l'intérieur de l'entreprise. J'étais constamment en position de faiblesse, au service des gens, sans que la réciproque fonctionne. Obligé d'être pro, sans jamais se plaindre.* » (Libération, 27 avril 1998).

A nouveau, dans un cet exemple, des traces de tension sont perceptibles : « *être tenu à distance, être agressif, devoir se battre...* ». Les logiques à l'œuvre émergent implicitement dans les propos de Gérard lorsqu'il exprime sa conscience que le renouvellement du contrat pour son entreprise employeur est en jeu. Et qu'il faut donc être professionnel, se valoriser en permanence, accepter les conditions pas très bienveillantes dans lesquelles les salariés de l'entreprise où il est mis à disposition (peut-on parler de « collègues » ?) le traitent. A cet enjeu commercial et économique pour l'entreprise qui emploie Gérard, s'ajoute un enjeu personnel pour ce dernier lié à une volonté ou un espoir d'être embauché par l'entreprise cliente de son employeur où il est mis à disposition.

Au vu de ces deux exemples, des formes de management par la crainte pour les titulaires *insiders de sortir* (cf. la crainte des femmes de chambre de Sofitel d'être externalisées à leur tour) et de management par l'espoir (pour les *outsiders* de rentrer ou de rester, malgré tout) émergent et peuvent expliquer pourquoi des entreprises recourent à l'externalisation *in situ*. Mais ce management par la crainte d'un côté, par l'espoir de l'autre, et l'implication pour tous qui peut en découler, semble peu compatible avec de la bienveillance.

## Les salariés mis à disposition : une population conséquente

Combien sont-ils dans le cas de ces personnes salariées d'une entreprise et détachées dans une autre ? Jusqu'à présent, il était difficile de le savoir, parce que ces salariés embauchés par des sous-traitants pour être délégués dans les locaux des donneurs d'ordre et travailler au sein même de leurs équipes de permanents ne correspondent à aucune catégorie juridique, ni statistique arrêtée. La théorie de la segmentation du marché du travail (Doeringer et Piore, 1971) reprise dans le « modèle de l'entreprise flexible » (Altkinson, 1984) supposait seulement que les travailleurs non qualifiés occupant des postes secondaires sur de courtes périodes étaient beaucoup plus nombreux dans ce cas que les cadres diplômés comme Gérard (ingénieur informatique), car les entreprises sont supposées avoir besoin de s'attacher durablement les services de leurs ingénieurs et personnel d'encadrement, que leurs compétences sont rares sur le marché du travail, que leur prise de fonction est nécessairement plus longue et qu'ils doivent assumer des responsabilités stratégiques. Or, il semble que la réalité soit toute autre.

L'exploitation des résultats de l'enquête Changement Organisationnel et Informatique (COI) 2006, réalisée auprès des salariés d'entreprises de plus de 20 personnes <sup>2</sup>, permet d'évaluer la nature et l'ampleur prise par cette forme particulière de sous-traitance que sont les personnes mises à disposition (MAD). Ainsi 5,4 % des personnes interrogées dans le cadre de cette enquête (soit 769 personnes sur une population totale de 14 247 salariés interrogés) sont employées par des entreprises privées pour être mises à disposition d'autres sociétés, en dehors du cadre particulier du travail intérimaire. Les nombreuses questions qui leur ont été posées concernant leur profil, leur

<sup>2</sup> L'enquête COI a été menée conjointement par le Centre d'Etudes de l'Emploi (CEE), le Service des Etudes et des Statistiques Industrielles (SESSI), le Service Central des Enquêtes et Études Statistiques (SCESS), la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES) et l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE), auprès des entreprises de plus de 20 salariés et de leurs salariés (<http://www.enquetecoi.net/fr2006/cadre1.htm>). Cette enquête comporte ainsi deux volets : celui des entreprises et celui des salariés. Les résultats présentés ici sont extraits de ce deuxième volet.

qualification, la nature de leur travail, leur niveau d'autonomie, le type de contrôle et de coopération qu'ils ont dans leur travail... a livré des résultats surprenants

Ces travailleurs sont beaucoup plus souvent diplômés et positionnés sur des postes à fort enjeu et à forte responsabilité que ne le supposent les différentes théories de flexibilisation de la main-d'œuvre. Selon les déclarations des intéressés, leur situation hybride, à fois sur des postes à forts enjeux, mais sans faire partie des effectifs de l'entreprise où ils sont affectés, pose des problèmes d'intégration et de motivation majeurs, qui questionnent à la fois le caractère bienveillant de cette pratique pour les personnes en question, et aussi l'efficacité (immédiate et durable) pour l'entreprise qui choisit cette option d'externalisation *in situ*.

Après avoir défini avec précision cette forme particulière de travail et d'emploi, nous verrons à quel point les travailleurs externalisés de cette manière correspondent peu au profil attendu, et dans quelle mesure leur situation singulière pose à la fois des problèmes d'intégration, de motivation pour eux et donc de gestion pour les entreprises utilisatrices.

## La mise à disposition : une forme particulière d'emploi hybride

En France, les contrats à durée indéterminée (CDI) restent la norme juridique. Le CDI à temps complet exécuté dans l'entreprise employeur constitue la forme d'emploi « typique » (Puel, 1979 et 1980). D'après nos traitements de l'enquête COI 2006, 83 % des salariés des entreprises de plus de vingt personnes travaillent encore aujourd'hui de cette manière. Les emplois définis selon des modalités différentes et considérés comme « particuliers » (Germe et Michon, 1980) restent donc largement minoritaires. En font partie les CDD, l'intérim, le travail à temps partiel.

La mise à disposition a ceci de particulier que tout en relevant d'une logique de flexibilité externe (l'entreprise confie à un prestataire extérieur une partie des activités qu'elle faisait auparavant ou qu'elle pourrait faire elle-même avec ses propres salariés), les personnes salariées du sous-traitant et mises à disposition travaillent dans les locaux de l'entreprise cliente. A ce titre, les MAD font aussi partie des formes particulières d'emploi (FPE) du fait que ces personnes en MAD travaillent à l'extérieur des locaux de l'entreprise qui les emploie. Les MAD constituent donc une forme **hybride** d'emploi (le plus souvent en CDI à temps complet) et de travail puisqu'il est exercé dans les locaux d'une structure qui n'est pas leur employeur (direct).

Le salarié mis à disposition est employé par une entreprise privée, en CDD ou en CDI, à temps complet ou à temps partiel, pour être délégué au service d'une ou plusieurs autres firmes, dans le cadre d'un contrat de sous-traitance dont la durée peut être courte ou longue<sup>3</sup>. Dans les faits, 78 % des MAD sont en CDI. La moitié sont mis à disposition d'une seule et même entreprise, dans le cadre d'un travail en régie par exemple<sup>4</sup>. Les autres sont des salariés en mission permanente dans

<sup>3</sup> La MAD ne concerne ici que les salariés des entreprises privées. Sont donc exclus de cette population les fonctionnaires en mise à disposition dans le secteur privé.

<sup>4</sup> Le travail en régie consiste pour une entreprise (souvent informatique) à fournir non pas la garantie d'un résultat comme dans le travail au forfait, mais une garantie de moyens, en l'occurrence humains, que l'entreprise affecte en général chez le client, sur une période généralement assez longue, avec facturation à la durée de séjour du salarié chez le client. Le salarié de l'entreprise (informatique) est donc mis à disposition du client chez qui il travaille en suivant ses rythmes pour résoudre les problèmes techniques ou de mise en œuvre des solutions informatiques (Everaere et al., 2003).

différentes entreprises, pour mener par exemple des missions d'expertise ou assurer un service de nettoyage. Dans tous les cas, le salarié MAD est ainsi amené à travailler dans les locaux de l'entreprise cliente, aux côtés de son personnel, quelquefois même au sein de ses équipes, sans appartenir à ses effectifs.

Ce phénomène de mise à disposition est à relier avec les pratiques d'externalisation ou *outsourcing* qui consistent pour des entreprises à se défaire d'activités qu'elles considèrent comme ne faisant pas ou plus partie de leur cœur de métier, pour à la fois gagner en flexibilité, gagner en productivité, en qualité et réduire ses coûts, même si les résultats concrets ne sont pas toujours à la hauteur des espérances<sup>5</sup>.

Avec la mise à disposition, nous sommes dans un cas de figure original d'externalisation selon lequel l'entreprise « cliente » héberge en son sein, sur des durées parfois longues (plusieurs années), le personnel d'une entreprise extérieure à laquelle elle achète des prestations (de conseil, d'informatique, de maintenance, de gardiennage, de nettoyage, etc.) ; alors que dans une sous-traitance plus classique, de type industriel, l'activité confiée par le donneur d'ordre est réalisée dans les locaux du sous-traitant, sous la surveillance et le contrôle de ce dernier.

De ce point de vue, la mise à disposition s'apparente davantage au travail intérimaire : les salariés MAD comme les intérimaires constituent pour l'entreprise utilisatrice une main-d'œuvre externe présente sur place ; employés par des prestataires, ils sont dans ses locaux pour travailler avec ses propres salariés.

Cependant, en droit, la location de main-d'œuvre à but lucratif ne peut être réalisée que par des entreprises de travail temporaire<sup>6</sup>. En théorie donc, la sous-traitance et la prestation de service, au besoin moyennant un détachement de main-d'œuvre comme dans le cas particulier des salariés MAD qui nous intéresse ici, n'ont pas pour effet de soumettre cette main-d'œuvre à l'autorité du donneur d'ordre ; celui-ci est supposé ignorer sur le plan juridique le salarié qui exécute la prestation commandée. Mais on devine à quel point cette disposition est difficilement applicable dans le cas de salariés mis à disposition chez l'entreprise cliente qui achète une prestation et qui va vraisemblablement s'adresser directement à la personne mise à sa disposition pour lui donner du travail, éventuellement lui procurer des outils ou des équipements, et donc exercer sur elle une forme d'autorité directe<sup>7</sup>.

Dans les faits, la mise à disposition se distingue clairement de l'intérim de trois autres manières. *Primo*, les intérimaires ne sont pas employés par des entreprises de travail temporaire, mais par des

---

<sup>5</sup> Les publications sur la sous-traitance (plutôt ponctuelle menée avec des PME) ou l'externalisation (plutôt menées avec des grandes entreprises sur des durées plus longues) sont très nombreuses, depuis les travaux fondateurs de P.-Y. Barreyre (1992), ceux de M. Capet (1989) en France. Pour une recension exhaustive voir notamment le n° 444 de la revue *Personnel* publié en novembre 2003 consacré à l'externalisation des ressources humaines ou le n° 143 publié en mars 2003 de la *Revue Française de Gestion* consacré à l'externalisation et les relations partenariales. Il est intéressant de savoir que des entreprises ayant externalisé des activités qu'elles croyaient secondaires sont revenus en arrière en constatant qu'elles étaient plus stratégiques que prévu. C'est le cas notamment des services de nettoyage dans des hôtels ou des activités de centres d'appel que certaines entreprises ont réintégré.

<sup>6</sup> Article L1251-2 du nouveau Code du travail, en vertu de la loi du 3 janvier 1972 relative au travail temporaire.

<sup>7</sup> La distinction juridique entre l'intérim et la mise à disposition inhérente à une relation d'externalisation est remarquablement traitée dans un article précis et déjà ancien auquel nous renvoyons les lecteurs : Lyon-Caen A., et Maillard de J., « La mise à disposition de personnel », *Droit Social*, n° 4, avril 1981.

entreprises prestataires qui relèvent de secteurs très divers, principalement les services d'assistance et de conseil, les services opérationnels, la construction et les transports. *Secundo*, contrairement à un intérimaire, le salarié MAD ne signe pas systématiquement un contrat temporaire, qui dure le temps d'une mission, le plus souvent brève<sup>8</sup>, dans l'entreprise où il est délégué. Au contraire, la plupart des salariés mis à disposition (78 %) sont employés en CDI à temps complet, pour effectuer dans la moitié des cas des missions permanentes dans une seule et même entreprise. L'autre moitié est mise à disposition de plusieurs sociétés, de manière tout aussi permanente. *Tertio*, le profil et la position des MAD dans l'organisation des entreprises utilisatrices ne ressemblent pas à ceux des intérimaires. Ils occupent notamment beaucoup plus souvent des postes de cadre que les intérimaires (20 % des MAD sont cadres contre 1,8 % des intérimaires)<sup>9</sup>. De ce point de vue, les MAD (*outsiders*) ressemblent trait pour trait aux salariés en CDI (*insiders*), employés à temps complet pour travailler à demeure.

Autrement dit, bien que les entreprises aient externalisé les emplois des MAD, elles leur confient les mêmes postes et les mêmes responsabilités qu'à leurs titulaires, employés en CDI à temps complet qui constituent en théorie le « cœur de l'entreprise » et qu'elles sont supposées conserver. Là réside l'essentiel du paradoxe que l'enquête COI 2006 a permis de révéler, en comparant les salariés MAD aux autres salariés<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> La durée moyenne d'une mission d'intérim est d'un peu moins de deux semaines. Dans cette moyenne globale, 1/4 mission ne dépasse pas la journée (Riccardis de N., 2007).

<sup>9</sup> Dans les dernières statistiques dont nous disposons concernant le personnel intérimaire (Domens, 2010), le pourcentage d'intérimaires ayant le statut de cadre est de 1,8 %. Et ce taux stable n'a jamais dépassé les 2 % depuis au moins 10 ans.

<sup>10</sup> En recueillant un riche panel de données sur les conditions de travail, les responsabilités, l'entraide et l'autonomie dans le travail... auprès de 14 247 salariés employés dans des entreprises de plus de 20 personnes, l'enquête COI 2006 a permis de constituer un échantillon suffisamment large de salariés MAD (769 personnes), pour les comparer d'une part aux salariés employés à temps plein en CDI à demeure qui constituent le « noyau central de l'entreprise flexible » et pour les comparer d'autre part aux autres salariés internes interrogés, employés à temps partiel, à durée déterminée, en stage rémunéré ou en contrat aidé supposés constituer la première périphérie entre le « noyau central » et les travailleurs externes. Par contre, il n'a pas été possible d'étudier les caractéristiques des intérimaires à partir de l'enquête COI 2006, car ils ne constituaient que 0,5 % de l'échantillon (70 personnes), alors qu'on sait que, la même année, les intérimaires représentaient 3,4 % des emplois salariés équivalents temps plein (Ricardis, 2007). Cette différence tient au mode de sélection des personnes enquêtées. En effet, l'enquête COI 2006 s'intéresse aux salariés des entreprises de plus de 20 salariés et dans chacune d'elle ont été interviewés jusqu'à trois personnes. Or la proportion des entreprises de travail temporaire parmi l'ensemble des sociétés de plus de 20 salariés est beaucoup moins conséquente (0,5 %) que la proportion de leurs salariés intérimaires parmi l'ensemble des salariés (3,2 %). C'est la raison pour laquelle dans cette enquête, les intérimaires sont six fois moins nombreux dans l'échantillon retenu dans l'enquête COI que parmi l'ensemble des salariés du secteur privé. Pour comparer les MAD aux intérimaires, d'autres données ont été mobilisées avec prudence : les résultats de l'enquête emploi et les résultats de l'exploitation par la DARES des fichiers Unédic des déclarations mensuelles des agences d'intérim. L'enquête COI dénombre des salariés quel que soit leur contrat, sa durée et sa complétude, alors que les analyses tirées des données UNEDIC, de l'enquête emploi dénombrent des emplois intérimaires équivalents temps plein (ETP). Cependant, les salariés MAD et les salariés en CDI à temps plein de l'enquête COI ont travaillé pour la plupart toute l'année à temps plein. Il est donc possible de comparer les caractéristiques de ces trois populations en rapportant chacune à une base 100 et d'en tirer une analyse plausible dès lors que les similitudes ou les différences sont fortes.

## Le salarié mis à disposition : un *insider* externalisé

S'ils ont des statuts similaires, intérimaires et salariés MAD n'ont pas le même profil (cf. figure 1). En effet, alors que la figure emblématique du travailleur intérimaire est un homme jeune (les deux tiers ont moins de 35 ans), le salarié MAD est un homme d'âge plus avancé, comparable aux salariés internes employés à temps complet et à durée indéterminée (les deux tiers ont plus de 35 ans). De même, tandis que l'intérimaire type n'est pas ou peu diplômé (40 % ont maximum le BEPC, 35 % ont suivi une filière de formation professionnelle courte et seulement 10 % sont diplômés de l'enseignement supérieur), les MAD comme les permanents à temps complet sont plus nombreux à avoir suivi des études longues (36 % ont un niveau BEP/CAP et 35 % ont un diplôme post baccalauréat). Les postes confiés aux uns et aux autres ne sont pas non plus les mêmes. Tandis que 80 % des intérimaires exercent un métier d'ouvrier, les MAD et les permanents ne sont que 30 % dans ce cas. Les autres occupent à part à peu près égale des postes d'employés (27 % pour les MAD et 23 % pour les permanents), des positions intermédiaires (respectivement 22 % et 24 %) et des postes de cadres (21 % et 23 %).

Figure 1 – Répartition en pourcentage des salariés par type d'emploi occupé, par âge, sexe, qualification et niveau d'études

	Salariés intérimaires	Salariés des entreprises de plus de 20 personnes			
		MAD	Sal. interne CDI à TC*	Autres sal. internes**	Total
<b>Sexe</b>					
Hommes	72	73	70	23	66
Femmes	28	27	30	77	34
<b>Age</b>					
Moins de 20 ans	4	0	0	3	1
De 20 à 34 ans	62	33	27	36	28
De 35 à 49 ans	27	52	50	42	49
Plus de 50 ans	7	15	23	20	22
<b>Niveau d'études (dernier diplôme obtenu)</b>					
Primaire	31	8	5	6	5
Secondaire 1er cycle	7	8	6	9	6
Technique cycle court : préparation CAP, BEP	38	35	36	26	35
Secondaire générale (seconde à la terminale)		8	9	11	9
Préparation d'un bac professionnel	14	7	9	10	9
Supérieur 1er cycle (y compris BTS, IUT,...)	8	15	17	19	17
Supérieur 2nd cycle	2	8	6	9	6
Supérieur 3ème cycle		5	6	7	6
Grande école, école d'ingénieur, école de commerce		6	7	4	6
<b>CSP</b>					
Manœuvre ou ouvrier spécialisé	39	11	7	11	8
Ouvrier qualifié ou hautement qualifié, technicien d'atelier	40	19	23	8	21
Employé	12	27	23	58	26
<b>Professions intermédiaires</b>	<b>7</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>23</b>
Agent de maîtrise, maîtrise adm. ou commerciale, VRP non cadre		8	13	6	12
Technicien		14	11	7	11
<b>Cadre</b>	<b>2</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>10</b>	<b>22</b>
Ingénieur ou cadre (à l'exception des cadres dir. et adjoints directs)		20	22	10	21
Directeur général, adjoint direct		1	1	0	1
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* Salariés internes donc à demeure, en CDI à temps complet, constituant le « noyau dur » dans le modèle d'Atkinson.

\*\* Autres salariés internes donc à demeure, en CDI à temps partiel, CDD, en contrat en alternance, constituant la main-d'œuvre en situation intermédiaire dans le modèle d'Atkinson.

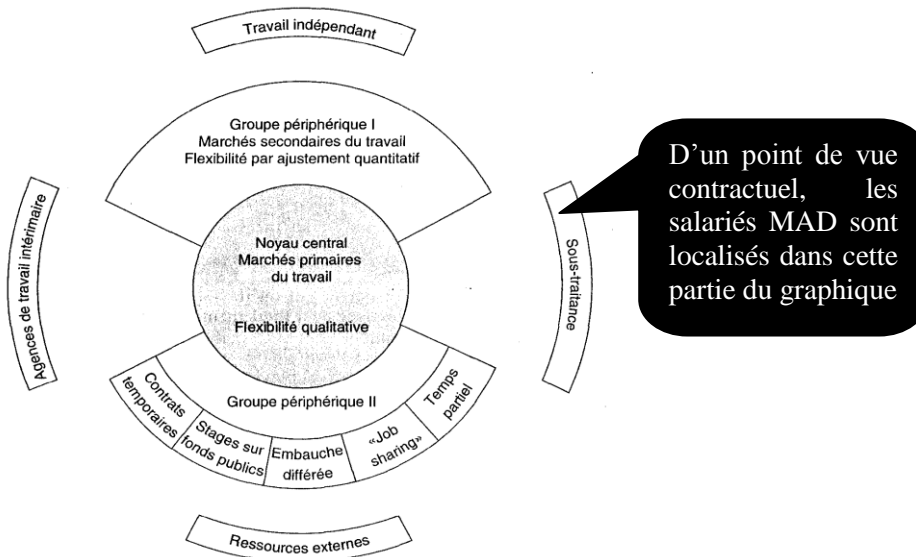
Sources : Répartition des intérimaires selon leur sexe, leur âge et leur CSP d'après les données UNEDIC 2006, traitées par la DARES.

Répartition des intérimaires selon leur niveau de diplôme d'après l'enquête emploi en continu 2006 de l'INSEE.

Autres répartitions d'après l'enquête COI 2006, nos traitements.

Pourtant, dans les représentations les plus courantes de la flexibilité, la sous-traitance à laquelle correspond la pratique de salariés externes mis à disposition chez l'entreprise cliente est clairement située au même niveau que l'intérim, c'est-à-dire dans l'ellipse la plus éloignée du noyau central des salariés titulaires (les *insiders*) comme le montre la modélisation de la firme flexible proposée par J. Atkinson (1984, p. 29) dans la figure 2.

Figure 2 – L'« entreprise flexible » d'après J. Atkinson



En principe, dans ces ressources humaines externes, conformément à la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975), on ne devrait trouver que des ressources ayant une double caractéristique :

- Elles devraient être **faiblement spécifiques**, c'est-à-dire facilement disponibles sur le marché, ou capables d'occuper des postes rapidement dans l'entreprise en raison du faible niveau de qualification requis par ces postes.
- L'entreprise ne devrait pas avoir besoin souvent ou de façon durable de ces ressources (externes). Dans les termes de la théorie des coûts de transaction, la **fréquence de transaction devrait être faible**.

Ce sont les deux raisons principales pour lesquelles, s'agissant de ces ressources humaines externes les plus périphériques, l'entreprise recourt en principe à une régulation marchande, autrement dit à un **lien commercial**, au lieu d'établir un contrat salarial comme c'est le cas pour les autres ressources humaines qui sont internalisées.

C'est une distinction très importante par rapport aux autres catégories de salariés. Un intérimaire, par exemple, ne fait pas partie des effectifs de l'entreprise cliente qui recourt aux services d'une entreprise de travail temporaire. Il en est de même pour les sous-traitants dont certains sont parfois durablement implantés chez l'entreprise cliente mais sans faire partie de ses effectifs (ce qui est le cas de la population à laquelle nous nous intéressons ici des salariés MAD), ou

les travailleurs indépendants, tels que des avocats ou des consultants (en profession libérale) qui interviennent ponctuellement en entreprise ou des chauffeurs routiers (indépendants) à qui telle entreprise confie des prestations de transport en fonction de ses propres besoins, à nouveau sur une base plutôt ponctuelle ou occasionnelle.

Mobilisant la théorie des ressources (*core competences*) de Hamel et Prahalad qu'il articule avec le modèle de la firme flexible d'Atkinson, L. Cadin (1997) confirme que la sous-traitance est associée avec un type de compétence qualifiée de **secondaire**, par opposition au type de compétence qualifiée de **fondamentale** qui est associée au recours au contrat à durée indéterminée qui concerne les *insiders*.

Le paradoxe est que pour les 20 % de salariés MAD qui sont cadres, les théories mobilisées (modèle de la firme flexible, associé à la théorie de la segmentation et à celle des coûts de transaction) ne conviennent pas. Ces ressources externes, les 20 % les plus qualifiées d'entre elles, disposent d'un **capital humain important**. Les compétences d'un ingénieur ou d'un cadre ne sont pas secondaires ! Il n'est si facile de se procurer, sur le marché, des ingénieurs compétents ou des managers capables d'encadrer efficacement les ressources humaines internes. De plus, et c'est la seconde entorse aux modèles théoriques, le recours à ces ressources humaines, pourtant spécifiques, s'effectue sur des **contrats de long terme**. Le besoin de ces ingénieurs ou de ces managers n'est pas ponctuel. Un contrat d'intérim dure en moyenne deux semaines ; tandis qu'un contrat d'externalisation de prestation informatique, par exemple, peut s'étaler sur plusieurs années. Pourtant ces ingénieurs ou ces managers aux compétences élevées et spécifiques dont l'entreprise a durablement besoin et qu'elle mobilise dans le cadre d'une relation de sous-traitance avec mise à disposition sur place, ne sont pas embauchés en CDI !

## Des salariés MAD souvent placés sur des postes à fort enjeu

Les entreprises confient aux MAD des postes à risque au moins aussi souvent qu'aux permanents. En effet, les MAD sont légèrement plus nombreux que les salariés internes (à temps complet) à affirmer qu'une erreur dans leur travail pourraient entraîner des conséquences dangereuses pour leur sécurité (46 % contre 40 %) et celles d'autres personnes (47 % contre 42 %) et entraîner d'autres conséquences négatives pour eux (54 % contre 51 %), pour d'autres personnes (31 % contre 29 %) et surtout pour l'entreprise (76 % contre 68 %) (cf. figure 3).

Figure 3 – Répartition en pourcentage des salariés des entreprises de plus de 20 personnes selon les risques attendant au poste occupé

	MAD	Salariés internes en CDI à temps complet	Autres salariés Internes	Moyenne pondérée
<b>Enjeux du poste occupé</b>				
Salariés dont une erreur dans le travail peut entraîner :				
- des conséquences dangereuses pour votre sécurité	46	40	27	39
- des conséquences dangereuses pour la sécurité d'autres	47	42	27	41
- des conséquences négatives autres pour vous	54	51	47	50
- des conséquences négatives autres pour d'autres personnes	31	29	18	28
- des conséquences négatives autres pour l'entreprise (pertes financières, mauvaise image, perte de clients...)	76	68	57	68

Sources : d'après l'enquête COI 2006, nos traitements.

L'importance des enjeux liés au travail mené par les salariés en MAD invalide également le modèle de salariés aux compétences « secondaires » (Cadin, 1997) auquel correspond, en principe, le recours à la sous-traitance. L'activité réalisée par ces salariés d'entreprises sous-traitantes au domicile des entreprises clientes n'a rien d'« accessoire » pour reprendre le terme employé par J. de Maillard : « *les services sous-traités sont généralement des services dont l'activité présente un caractère accessoire par rapport à l'activité principale de l'entreprise utilisatrice* » (Maillard et al. 1979, p. 323). Pour une partie non négligeable des salariés en MAD (les 20 % de cadres), ce n'est clairement pas le cas.

## Des salariés en MAD souvent placés sur des postes à responsabilité managériale

Les entreprises confient aux MAD au moins autant de responsabilité d'équipe qu'aux « permanents » (figure 4). Ils sont ainsi aussi nombreux que les salariés en CDI à temps complet à occuper des places de chef d'équipe (30 et 32 %) et deux fois plus nombreux que les autres « permanents », en CDD ou à temps partiel (12 %). Les attributions des chefs MAD sont aussi très étendues : comparables à celles des chefs en CDI employés à temps plein, elles sont beaucoup plus conséquentes que celles des autres chefs en CDD, en intérim ou à temps partiel. Ainsi, ils sont tous sollicités de manière comparable pour expliquer le travail à réaliser à leur subalterne. Mais les chefs MAD, tout comme les chefs permanents en CDI, sont deux fois plus nombreux que les autres chefs à temps partiel ou CDD à répartir le travail entre leurs subalternes (32 et 31 % contre 15 %), à régler leurs problèmes et autres conflits (32 % contre 18 %) et à évaluer leur travail (57 et 55 contre 32 %). Les chefs MAD et les chefs permanents en CDI sont aussi trois fois plus nombreux que les autres chefs à pouvoir influencer sur l'augmentation ou la promotion de ses subalternes (13 et 15 % contre 4 %). Autrement dit, comme les chefs permanents en CDI et à temps complet, les chefs MAD ont le plus souvent les moyens d'exercer une autorité hiérarchique.

Figure 4 – Répartition en pourcentage des salariés des entreprises de plus de 20 personnes selon les responsabilités managériales

	MAD	Sal. interne CDI à temps complet	Autres salariés Internes	Moyenne pondérée
<b>Chef d'équipe</b>				
Oui	30	32	12	30
<b>Taille de l'équipe dirigée</b>				
Non concerné	70	68	88	70
1 ou 2 salariés	8	7	4	7
3 à 5 salariés	8	8	3	7
6 à 14 salariés	8	8	4	7
15 à 49 salariés	5	6	1	5
<b>Répartit le travail entre collègues</b>				
Souvent	32	31	15	29
Parfois	30	27	22	27
Jamais	38	43	64	44
<b>Sollicitation pour montrer aux collègues comment faire</b>				
Souvent	32	35	28	34
Parfois	49	49	47	48
Jamais	19	16	25	17
<b>Sollicitation pour résoudre des problèmes, des conflits...</b>				
Souvent	32	32	18	31

Parfois	36	41	42	41
Jamais	32	27	40	28
<b>Chef d'équipe ayant de l'influence sur l'augmentation et sur la promotion de ses subalternes</b>				
Oui	57	55	32	54
<b>Chef d'équipe évaluant le travail de ses subalternes</b>				
Oui	13	15	4	30

Sources : d'après nos traitements de l'enquête COI 2006.

L'attribution de responsabilités managériales (encadrement d'équipe, explication du travail à réaliser aux subalternes, répartition du travail, résolution de problèmes ou de conflit, évaluation du travail réalisé par les subalternes, etc.) aux salariés en MAD est probablement le point le plus surprenant dans ce travail de découverte de ce sont et ce que font ces salariés atypiques. Un travail de management ou d'encadrement constitue à l'évidence un travail à fort enjeu pour l'entreprise ; cela requiert de nombreuses compétences qui ont été maintes fois analysées et mises en valeur (voir notamment Létondal, 1997 ; Trouvé, 1996 ; Jacquemain, 1987). Faut-il rappeler les écarts de salaire entre un salarié exécutant et un salarié qui exerce des responsabilités managériales ? Par définition, les encadrants, même s'ils ne sont « que » chef d'équipe disposent d'une délégation de pouvoir des dirigeants, dont ils sont de fait les représentants. Le paradoxe est que ces salariés MAD exercent des responsabilités d'encadrement au nom d'un responsable d'entreprise (cliente) dont ils ne sont pas employés !

Pour reprendre la terminologie de la théorie des coûts de transaction, les managers ont forcément des compétences spécifiques. On peut affirmer que ce sont des ressources humaines « stratégiques » : animer des équipes, répartir le travail, évaluer le travail réalisé, gérer des conflits, etc. nécessite un pouvoir important à la hauteur des enjeux que cette fonction d'encadrant exige (Mispelblom Beyer, 2008). Rappelons que moins de 2 % de la population des intérimaires en France est cadre. En revanche, ces salariés MAD qui font également partie de ressources humaines externes de l'entreprise (main d'œuvre officiellement périphérique selon le modèle de Atkinson, cf. figure 2) exercent au sein de l'entreprise cliente, mais sans faire partie de ses effectifs, un travail d'encadrement aux enjeux énormes.

Gérard, l'ingénieur informaticien dont nous citons l'exemple en introduction, évoquait la mise à distance que les salariés titulaires exercent à l'égard de ces sous-traitants, quand bien même sont-ils ingénieurs. Nous découvrons maintenant que ces salariés MAD exercent pour 30 % d'entre eux (taux presque identique à celui des salariés titulaires en CDI à temps complet) des responsabilités managériales à l'égard de personnes qui ne sont pas au sens juridique du terme leurs collègues !

## Des salarié mis à disposition plus isolés

La situation des salariés mis à disposition apparaît d'autant plus surprenante et lourde de conséquences pour les entreprises, qu'ils occupent une position ambiguë entre deux organisations. Qui est leur réel chef, c'est-à-dire qui les encadrent et contrôlent leur travail ? Quels sont leurs réels collègues, c'est-à-dire les personnes avec lesquelles ils travaillent, qui leur apportent une aide, qui

sollicitent leur aide... ? Leurs réponses sont différentes de celles des permanents et suggèrent qu'ils ne savent plus toujours très bien à quel collectif de travail ils appartiennent.

En effet, d'après l'enquête COI, les MAD sont un peu moins contrôlés par leurs supérieurs hiérarchiques (85 % contre 89 %) et un peu plus souvent contrôlés par des personnes extérieures à leur entreprise (47 contre 35 %) (cf. Figure ).

Figure 5 – Répartition en pourcentage des salariés des entreprises de plus de 20 personnes, par type d'emploi occupé et intégration hiérarchique

	MAD	Salariés internes en CDI à TC	Autres sal. Internes	Total
Personnes contrôlées par leur supérieur hiérarchique	85	89	90	89
Personnes contrôlées par des personnes extérieures (dont clients)	47	35	30	35
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sources : d'après l'enquête COI 2006, nos traitements.

C'est toute l'ambiguïté juridique de ces formes d'emploi externalisé. Pour éviter le délit de marchandage (qui induit tantôt un préjudice causé au travailleur, tantôt la non observation de la loi qui réserve aux seules entreprises de travail temporaire la location de main d'œuvre à but lucratif), c'est l'employeur, et non pas le donneur d'ordre (entreprise cliente), qui est supposé se charger lui-même, sous ses seules direction, autorité et responsabilité, d'effectuer le travail pour le compte du client. « *En d'autres termes, dans le contrat de prestation de service ou de sous-traitance, le donneur d'ordres est supposé ignorer sur le plan juridique le salarié qui exécute la prestation commandée : le donneur d'ordres demande la réalisation d'un travail dont il assure la réception après son exécution, sans se préoccuper de la façon dont la prestation est effectuée, du nombre de salariés affectés, de leur qualification professionnelle, et des moyens mis en œuvre pour exécuter le travail* » (Maillard et al. 1979, p. 327). Or, pour une prestation de services, réalisée par un salarié mis à disposition chez un client sur des périodes parfois longues (plusieurs années), cette disposition est inapplicable.

Pour des salariés mis à disposition chez un seul et même client depuis plusieurs années comme Gérard (ingénieur informaticien présenté au début de l'article) qui exerce vraiment la prérogative d'employeur, qui dirige de fait les tâches réalisées par le salarié du prestataire ? Cette fonction de contrôle des salariés MAD davantage exercée par des personnes extérieures à l'entreprise (employeuse) confirme la dislocation du lien organisationnel et invalide le principe d'ignorance juridique et organisationnel du salarié MAD par l'entreprise cliente. Faut-il s'étonner que les salariés MAD finissent par s'identifier davantage à l'entreprise cliente qu'à l'entreprise employeuse ?

Un témoignage rapporté dans le cadre d'une commission de concertation auprès d'une entreprise sous-traitante qui met à disposition des salariés chez une entreprise cliente, confirme l'ambiguïté de la situation.

*« J'ai été recruté par C (l'entreprise cliente) qui a demandé à l'entreprise S (l'entreprise sous-traitante) de m'embaucher. (...) Je vois mon patron (employeur officiel) une fois par an, c'est moi qui demande à avoir mon entretien annuel d'évaluation. (...) Pour mener cet entretien d'évaluation, mon patron contacte mon chef (le manager de proximité de l'entreprise cliente) et lui demande comment j'ai travaillé. (...) Si mon entreprise n'est pas retenue dans le prochain appel d'offres, je pense que je resterai quand même chez C (entreprise cliente), car mon chef (sic) dira à la nouvelle entreprise qu'il a besoin de moi et elle m'embauchera. (...) Parfois je bosse avec un gars et j'apprends quelque temps plus tard qu'on est de la même boîte ».*

L'ambiguïté de la situation des MAD se fait plus manifeste encore, dès lors que l'on considère les collectifs de travail dans lesquels ils sont impliqués. Mis à disposition, ils sont logiquement amenés à travailler plus souvent avec des personnes extérieures à leur société (62 % contre 54 % ; cf. figure 6) et à demander l'aide en particulier des permanents des entreprises clientes auprès desquels ils sont délégués que les dits permanents. Mais cette aide supplémentaire ne saurait totalement compenser le défaut d'aide de leurs collègues de service (19 % des MAD travaillent sans, contre 11 % des permanents), de leurs collègues des autres services (55 % contre 36 %) et de leurs supérieurs (39 % contre 22 %). Les MAD sont en effet plus nombreux à devoir travailler seuls que les permanents en CDI (9 contre 3 %).

**Figure 6 – Répartition en pourcentage des salariés des entreprises de plus de 20 personnes, par type d'emploi selon le degré et la nature de la coopération**

	MAD	Salariés internes en CDI à TC	Autres salariés internes
<b>Collaboration avec d'autres personnes</b>			
Travaille régulièrement avec <b>ses collègues de service</b>	77	86	86
Ne travaille pas régulièrement avec ses collègues	19	11	11
Travaille régulièrement avec <b>des collègues d'autres services</b>	45	64	54
Ne travaille pas régulièrement avec des collègues d'autres services	55	36	46
Travaille régulièrement avec <b>un supérieur hiérarchique</b>	61	78	72
Ne travaille pas régulièrement avec un supérieur	39	22	28
Travaille régulièrement avec d'autres personnes extérieures	62	54	35
<i>Dont clients</i>	39	20	18
<i>Dont fournisseurs</i>	36	56	52
<i>Dont consultants</i>	8	5	4
<i>Dont personnes d'autres filiales</i>	4	10	11
<i>Dont d'autres personnes</i>	14	9	15
<b>Travaille régulièrement seul</b>	9	3	7
<b>Participe à des réunions de travail</b>			
Oui	61	75	63
Non	39	25	37

Sources : d'après l'enquête COI 2006, nos traitements.

## Une intégration organisationnelle et professionnelle moins assurée pour les MAD

L'intégration des MAD dans les équipes de travail est nettement moins assurée que celles des salariés en CDI à temps complet et des autres titulaires. Ils sont ainsi plus nombreux à être exclus des temps de réunion de travail : 39 % des MAD sont en effet dans ce cas, contre 25 % des permanents à temps complet et 37 % des autres salariés internes (cf. statistiques en bas de la figure 6).

Compte tenu de ce que nous avons dit plus haut concernant l'ampleur des responsabilités managériales confiées aux salariés MAD et le caractère spécifique des compétences détenus par ces mêmes ressources humaines externes, cet écart de score dans le taux de participation des MAD aux réunions et groupes de travail est tout simplement incompréhensible. Sauf si les répondants MAD ont compris dans la question que les réunions et groupes de travail se déroulent dans leur entreprise employeuses. Mais ont-ils simplement connaissance de ces réunions qui se dérouleraient chez leur employeur alors qu'ils sont mis à disposition chez l'entreprise cliente ?!

Les MAD ont aussi davantage d'incertitudes quant à leur activité future. Ils ont, disent-ils, la même probabilité de perdre leur emploi l'année suivante que les salariés en CDD, en intérim ou en contrat d'apprentissage (cf. figure 7).

Figure 7 – Répartition en pourcentage des salariés des entreprises de plus de 20 personnes, par type d'emploi, selon le risque professionnel perçu

	MAD	Salarié interne CDI à TC	Autres salariés internes
<b>Risque de perdre son emploi dans l'année qui vient</b>			
Oui ou peut-être	16	9	17
Non ou probablement pas	74	81	75
Ne sait pas	10	10	8
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sources : d'après nos traitements de l'enquête COI 2006.

C'est sans doute autour de cette question qu'apparaît le plus l'écartèlement des MAD entre deux statuts antagonistes que sont d'un côté les salariés détenteurs d'un capital humain spécifique aux compétences précieuses pour l'entreprise qui devraient en principe les placer à l'intérieur de l'entreprise, en *insiders* (ce qui n'est pourtant pas le cas, puisque ces MAD ne font pas partie des effectifs de l'entreprise cliente) ; et de l'autre, les ressources humaines clairement périphériques dont l'entreprise a besoin de temps en temps, et dont les compétences sont banalisées : typiquement les intérimaires (voir la figure 2 inspiré du modèle de l'entreprise flexible d'Atkinson).

En d'autres termes, un MAD (du moins pour les 20 % qui sont cadres ou les 30 % qui sont chefs d'équipe) remplit des fonctions stratégiques au sein de l'entreprise cliente. Mais il ressent le même

risque de perdre son emploi que les ressources explicitement précaires que sont les intérimaires ou les CDD qui, eux, sont nettement moins qualifiés que les MAD. La problématique dépasse ici la question de la bienveillance et heurte frontalement la question de la performance actuelle et durable des entreprises.

## Une implication dans le travail moins grande pour les MAD ?

Le score intermédiaire d'implication dans le travail exprimée par les MAD (cf. figure 8) peut s'expliquer par leur positionnement professionnel **hybride**.

Figure 8 – Répartition en pourcentage des salariés des entreprises de plus de 20 personnes, par type d'emploi, selon leur implication dans le travail

	MAD	Salarié interne en CDI à temps complet	Autres salariés Internes
<b>Degré d'implication dans son travail</b>			
Peu	2	1	2
Juste ce qu'il faut	31	26	42
Beaucoup	68	73	55
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sources : d'après nos traitements de l'enquête COI 2006.

Contractuellement, les salariés MAD sont précaires car soumis à l'incertitude d'une relation commerciale entre leur employeur et l'entreprise cliente où ils sont mis à disposition. A ce titre, tout comme les salariés contingents (cf. CDD, intérimaires), il se peut qu'ils ressentent un défaut de reconnaissance ou d'estime ; ils peuvent se sentir découragés par le traitement impersonnel dont ils font l'objet au travail (cf. l'ingénieur informaticien en régie qui déplore que les salariés titulaires marque une distance avec lui en l'appelant le sous-traitant) ; se sentir menacés dans leur emploi d'autant plus qu'ils cherchent, pour certains, à le transformer en emploi permanent c'est-à-dire en embauche chez l'entreprise cliente.

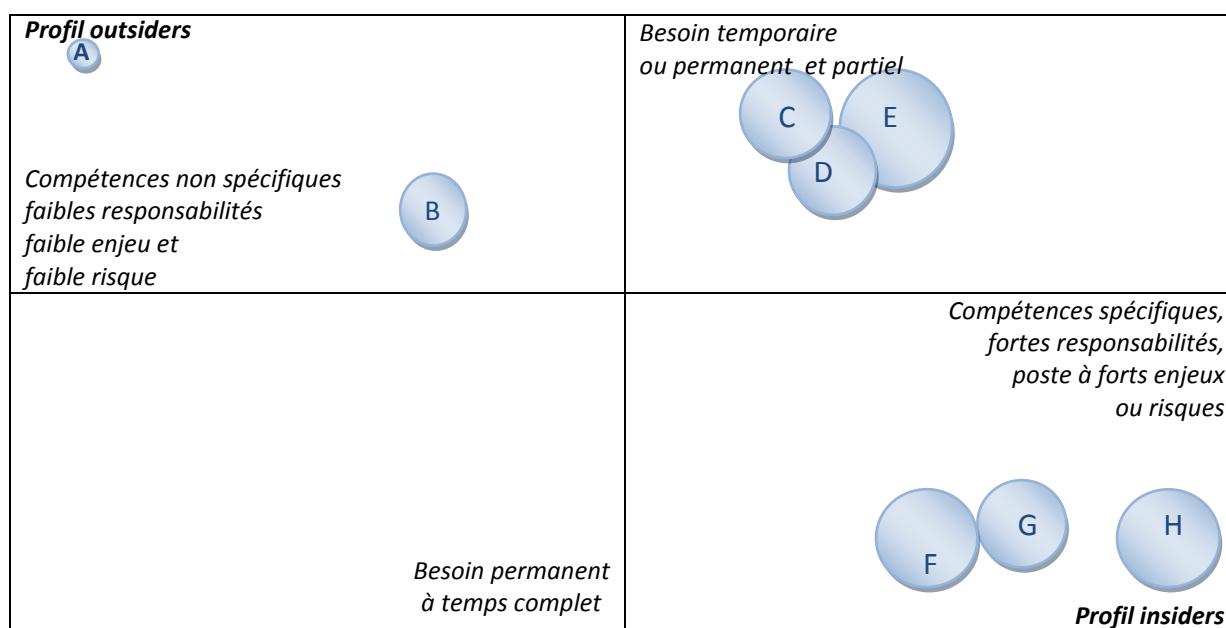
« La fin d'un CDD et l'anticipation par le salarié de son non-renouvellement par l'employeur peut conduire l'employé à **moins s'engager**. Ainsi, des relations d'emploi dont la durée est a priori limitée dans le temps peuvent inciter les salariés à ne pas s'inscrire durablement dans l'action collective ou à diminuer leurs efforts, à moins s'impliquer, etc. » (Manville 2005, p. 62, 64). C. Manville mobilise le concept de **justice organisationnelle** pour analyser les effets pervers d'une flexibilité qui s'établit aux dépens des personnes. Ce concept de justice organisationnel, qui ferait défaut s'agissant des MAD, semble approprié pour comprendre une implication dans le travail que nous qualifions de « retenue » s'agissant des MAD.

En même temps, de par leur formation (études supérieures, statut cadres), les MAD, du moins les plus diplômés d'entre eux, peuvent manifester une éthique d'implication et d'engagement conformes aux personnes qualifiées exerçant des responsabilités significatives.

D'où le tiraillement possible entre différentes identités professionnelles antagonistes (*insiders* vs. *outsiders*), et ce score intermédiaire d'implication dans le travail.

Fait plus surprenant et problématique pour les entreprises qui questionne leur performance, ce sont les salariés MAD qui occupent les positions les plus centrales et les plus spécifiques qui signalent le plus souvent leur manque d'intégration et avouent le plus souvent leur désimplication. Au sein des salariés MAD, il a été possible en effet de distinguer plusieurs sous-groupes selon que leur profil et leur position s'apparentaient plus ou moins à ceux des *outsiders* ou des *insiders* défini par Atkinson (cf. figure 9, ci-dessous).

Figure 9 – Répartition des salariés MAD en fonction de leur profil *insider* ou *outsider*



Sources : enquête COI 2006, nos traitements. Classification hiérarchique ascendante des salariés MAD en fonction de leurs caractéristiques personnelles et des caractéristiques de leurs postes. Cf. Figure 10 en annexe.

Ainsi, il existe bel et bien des MAD peu qualifiés, sans diplôme, sans responsabilité d'équipe, placés sur des postes qui ne présentent aucun risque ni pour l'entreprise, ni pour le travailleur, pour des périodes courtes ou régulièrement mais en temps partagé. Cependant ces MAD « type » sont ultra minoritaires : ils ne représentent que 4 % de l'échantillon (groupe A de la figure 9). Aux antipodes, les cadres (groupe H) le plus souvent ingénieurs (à 93 %), diplômés de l'enseignement supérieur et très majoritairement sortis des écoles d'ingénieurs, mobilisés durablement et semble-t-il pour longtemps (dans 98 % des cas), pour diriger dans un cas sur deux des équipes de travail et

occuper des poste qui nécessitent de suivre fréquemment des formations spécifiques et qui comportent des risques pour l'entreprise... sont trois fois plus nombreux (107 contre 33).

Entre ces deux extrêmes, trois groupes de salariés MAD occupent dans les entreprises des postes temporaires ou à temps partiel, d'ouvriers qualifiés comportant de hauts risques (groupe C, 14 % de l'ensemble des MAD), de techniciens ou d'agents de maîtrise (groupe D, 13 % de l'ensemble des MAD) qui impliquent un minimum de risque pour l'entreprise, mais une prise de responsabilité d'équipes dans 48 % des cas et un niveau de diplôme élevé (71 % ont plus du bac) ou des postes d'ouvriers qualifiés d'ouvriers qualifiés et de techniciens à haut risque, qui nécessitent des formations techniques régulières et des prises de responsabilité d'équipes (groupe E, 19 % de l'ensemble des MAD). Le fait que les entreprises aient un besoin partiel ou temporaire de ce type de ressources peut expliquer à lui seul le fait qu'elles refusent d'intégrer ces personnes dans leurs équipes, malgré les risques que leur travail comporte.

Il est plus difficile de comprendre l'intérêt économique des firmes de recourir durablement aux autres MAD qui ont des profils plus spécifiques encore. En effet, ces travailleurs délégués durablement dans une même et unique firme à temps plein, pour occuper des postes de techniciens ou d'agents de maîtrise (groupe F et G, respectivement 20 et 14 % des MAD) ou des postes de cadres (groupes H, 16 % des MAD), qui nécessitent des niveaux de qualification élevés (40 % des membres du groupe G sont diplômés de l'enseignement supérieur, 47 % du groupe F et 96 % du groupe H), le suivi régulier des formations spécifiques, des prises de responsabilité d'équipe et quelquefois la gestion de postes à haut risque... ne sont pas mobilisés de la sorte pour apporter une flexibilité, une réactivité et une souplesse supplémentaire très forte, aussi conséquente qu'un véritable *oustider* peut offrir. Certains supposent que les entreprises cherchent de cette manière à déstabiliser les travailleurs qui auraient dû être embauchés directement en CDI et à temps plein, afin de stimuler leur production et leur productivité <sup>11</sup>. Mais cet objectif est manqué au moins pour le groupe G. En effet, les techniciens et ces agents de maîtrises, une fois sur trois chefs d'équipe et surexposés aux risques d'accidents du travail, se distinguent en effet par leur manque de motivation. Un sur trois déclare avoir une faible implication dans son travail, contre un sur cinq pour les autres salariés, MAD ou autres.

---

<sup>11</sup> « Pour la moitié des employeurs interrogés, l'intérim et le CDD constituent une pratique d'embauche courante (...) 53 % d'entre eux y ont recours pour constituer une « super période d'essai » (...) « Ca permet de garder les bons » (Abadie et al., 2008, p. 3, 6).

## Conclusion

Jusqu'où la recherche de flexibilité poussera-t-elle les entreprises ? L'entreprise sans frontière, l'entreprise sans usine (« *the fabless company* », selon Alcatel), demain l'entreprise sans salarié ? Nous touchons avec ce profil de salarié MAD qualifié et externalisé, durablement implanté dans les locaux de l'entreprise cliente, aux limites de ce que nous enseignent les théories disponibles.

Certes, pour l'instant, au vu des chiffres fournis par l'enquête COI, ces salariés MAD sont dans leur globalité relativement peu nombreux : 769 (soit 5,4 % de la population enquêtée). « Seuls » 20 % d'entre eux sont cadres et 30 % exercent des responsabilités hiérarchiques. Ils ne sont ainsi qu'entre 1 et 2 % à invalider les modèles théoriques disponibles. Compte tenu de leur profil (qualifié pour une partie significative d'entre eux) et de la durabilité des besoins, l'entreprise devrait les embaucher pour en faire des salariés titulaires (des *insiders*). Pourtant, elles ne le font pas.

Résoudre ce paradoxe nécessiterait d'interroger les responsables des entreprises qui font le choix d'externaliser et de confier aux salariés d'entreprises extérieures des missions importantes (s'agissant des 20 % de salariés MAD cadres et des 30 % de managers) et durables chez elles. Question essentielle que nous ne permet pas de traiter l'enquête COI qui porte sur le point de vue exprimé par les salariés (d'entreprises privées dont l'effectif dépasse 20 personnes). Il ne nous semble pas que ce soit une recherche de bienveillance qui justifie ces pratiques.

La situation organisationnelle et professionnelle des salariés MAD nous paraît cependant intéressante pour instruire la question de la portée et des limites de cette forme particulière de flexibilité externe internalisée. L'implication mitigée des MAD, implication pourtant essentielle à la performance des entreprises, constitue l'un des points de vigilance importante dont devraient tenir compte les entreprises tentées par cette forme d'externalisation hybride.

## Références

- Abadie R., ML. Fontanet, O. Baudrier et Charvet A. (2008), *CDD, intérim : quelles bonnes pratiques pour allier performance de l'entreprise et meilleures conditions d'emploi*, DRTEFP Rhône-Alpes, DDTEFP de l'Ain, ARAVIS, décembre.
- Atkinson, J. (1984), Manpower Strategies for Flexible Organisations, *Personal Management*, n°16-8, août, p. 28-3.
- Barreyre, P.-Y. (1992), La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition, in J.P. Helfer et J. Orsoni (Éds.), *Encyclopédie du management*, volume 2, Vuibert.
- Cadin, L. (1997), Faut-il sortir la GRH de ses frontières ?, in P. Besson (coord.), *Dedans, dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert.

- Capet, M. (1989), Sous-traitance : aspects économiques et financiers, in P. Joffre et Y. Simon (Éds.), *Encyclopédie de gestion*, volume 3, Vuibert.
- Doeringer, P. et M. Piore (1971), *Internal labor market and manpower analysis*, New York : Sharp.
- Domens, J. (2010), L'emploi intérimaire au premier trimestre 2010 : l'intérim poursuit sa remontée, *Dares Indicateurs*, juin, n° 40.
- Everaere, Ch. (1999), Les effets pervers de la flexibilité quantitative, *Revue Française de Gestion*, n° 124, juin-juillet-août.
- Everaere, Ch., A. Grimand et E.M. Laviolette, (2003), Formation, conditions de travail et relations sociales dans les sociétés de services informatiques, *Education Permanente*, n° 155/2003-2.
- Gazier B. (1993), *Les stratégies des ressources humaines*, La Découverte, coll. Repères
- Germe, J.-F. et F. Michon (1979), *Stratégies des entreprises et formes particulières d'emploi*, Document de travail du Séminaire d'Économie du Travail, Université Paris I, 186 p.
- Jacquemin, R. (1987), La fonction de maîtrise et son évolution, in C. Levy-Leboyer et J-C. Sperandio (Eds.). *Traité de psychologie du travail*, Paris : PUF.
- Lapoire, M. (2007), *Travail temporaire, marché durable. Le travail intérimaire en France*, thèse en vue d'obtenir le titre de docteur en sciences sociales, Cachan : ENS Cachan.
- Lehouck-Puissant, L. (2003), *Évolution des systèmes productifs et intérim cadre – professions intérimaires. Enjeux et stratégie des acteurs face à de nouvelles pratiques de travail et d'emploi*, thèse en vue de l'obtention du titre de docteur en sociologie de l'Université de Rouen, sous la direction de F. Aballéa, Rouen.
- Letondal, A-M. (1996). *L'encadrement de proximité. Quels rôles dans les changements d'organisation*, ANACT, coll. Outils et Méthodes.
- Lyon-Caen, A. et J. de Maillard (1981), La mise à disposition de personnel, *Droit Social*, n°4, avril.
- Maillard, J. (de), P. Mandroyan, JP. Plattier et T. Priestley (1979), « L'éclatement de la collectivité de travail : observations sur les phénomènes d'extériorisation de l'emploi », *Droit Social*, n° 9-10, septembre-octobre.
- Manville C. (2005), « Les enjeux de la flexibilité quantitative du travail : l'apport de la théorie de la justice organisationnelle », *Cahiers du Recherche du GRECO*, Montpellier, n° 20, juillet – septembre.
- Mispelblom Beyer, F. (2008), Statuts et orientations dans les pouvoirs d'encadrement, *Cadres et Sociétés*, n° 2, novembre.
- Perrot A., (1992), *Les nouvelles théories du marché du travail*, La Découverte, coll. Repères
- Puel, H. (1979), Le paradigme de l'emploi. Analyse, Epistémologie, histoire économiques, *Salaires, travail, emploi*, n°18, novembre, p.133-163.
- Puel, H. (1980), Il y a emploi et emploi, *Travail et emploi*, n°4, avril, p. 17-24.

Riccardis, N. (de) (2007), L'intérim en 2006 : une croissance toujours soutenue, *Premières informations, premières synthèses*, n°30.2, juillet, 6 p.

Trouvé, Ph. (1996), La fin des contremaîtres traditionnels, *Revue Française de Sociologie*, n°37-2, pp. 287-308.

Williamson, O. (1975), *Markets and Hierarchies. Analysis and antitrust Implications*, The Free Press, New York.

## Annexes

Figure 10 – Classification hiérarchique ascendante des salariés MAD en fonction de leurs caractéristiques personnelles et de celles de leur poste

	A	B	C	D	E	F	G	H
Mis à disposition d'une entreprise	3	26	3	28	12	114	97	87
Mis à disposition dans plusieurs entreprises	30	39	98	81	135	11	1	20
Employé	24	49	14	9	34	51	16	1
Ouvriers qualifiés et manœuvre	8	6	5	3	24	8	7	
Ouvriers hautement qualifiés	1	8	10	5	63	16	61	
Techniciens			11	48	9	21	7	1
Agent de maîtrise		1	9	20	12	16	1	1
Ingénieur			51	23	6	9	6	100
Directeur			1			3		5
Niveau de diplôme le plus élevé : primaire	7	14	5	5	21	4	6	
Niveau de diplôme le plus élevé : secondaire I	10	12	6	4	18	11	6	1
Niveau de diplôme le plus élevé : CAP – BEP	11	17	8	20	87	39	60	3
Niveau de diplôme le plus élevé : secondaire II	3	10	3	13	7	13	5	3
Niveau de diplôme le plus élevé : baccalauréat	1	6	7	13	10	9	10	2
Niveau de diplôme le plus élevé : bac + 2	1	1	23	35	3	39	10	18
Niveau de diplôme le plus élevé : Maîtrise		5	11	13		5		21
Niveau de diplôme le plus élevé : DESS			17	3	1	3		28
Niveau de diplôme le plus élevé : école d'ingénieur			21	3	1	4	1	31
Risques pour la sécurité du travailleur	3	45	2	90	125	8	92	9
Risques pour la sécurité d'autres personnes		36	2	98	123	16	84	11
Autres risques pour d'autres personnes		13	17	58	53	18	46	46
Autres risques pour le travailleur	2	46	34	83	101	41	74	61
Autres risques pour l'entreprise (financier, éco...)	8	45	67	102	113	74	87	87
Emploi en CDI à temps complet		10	95	102	141	111	91	104
Emploi en CDI à temps partiel	33	37	4	4	1	9	1	1
Emploi en CDD		17	2	2	4	5	3	2
Chefs d'équipe	1	5	39	52	41	44	19	52
Travaille fréquemment avec ses supérieurs	6	28	79	77	81	88	68	80
Travaille fréquemment avec ses subordonnés	1	5	37	52	35	44	17	50
Travaille fréquemment avec ses collègues de service	14	35	88	86	98	101	80	98
Travaille fréquemment avec d'autres collègues	1	13	65	63	63	70	49	87
Travaille avec d'autres personnes dont clients	3	18	56	56	38	55	37	59
Participe à des réunions de travail	6	24	89	92	68	74	59	94
Reçoit des ordres et des procédures	12	46	86	102	112	105	83	79
Formation à l'usage d'un équipement complexe	5	18	51	87	51	69	51	60
Formation au déroulement de procédures complexes	3	11	64	86	43	73	34	68
Formation à la relation client	3	22	44	63	31	39	24	32
Formation à d'autres aspects du travail	2	18	48	64	24	43	30	35
Contrôlé fréquemment (constant à hebdomadaire)	4	39	42	65	76	70	60	42
Contrôlé épisodiquement (une fois par mois ou occasionnellement)	19	17	30	34	49	29	23	45
Jamais contrôlés	10	9	28	10	22	26	16	20
Pense perdre leur emploi au courant de l'année	2	16	13	11	22	11	9	11
Prévisibilité des horaires de travail nulle	2	5	12	11	31	5	12	11
Prévisibilité des horaires à un jour ou une semaine	3	12	11	20	16	11	11	13
Implication forte dans le travail	26	32	78	85	104	89	57	85
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>65</b>	<b>101</b>	<b>109</b>	<b>147</b>	<b>125</b>	<b>98</b>	<b>107</b>

Sources : enquête COI 2006, nos traitements.