

# L'INSTRUMENTATION DE GESTION : UNE RÉPONSE À LA QUESTION DE LA FIDÉLISATION DES INTÉRIMAIRES DANS LES SOCIÉTÉS D'INTÉRIM

Isabelle Galois<sup>1</sup>

## INTRODUCTION

Les organisations sont des systèmes socio-techniques complexes dans lesquels les acteurs et la technologie sont en interaction permanente (De Coster et Pichault, 1994). La technologie d'une organisation est constituée d'instruments de gestion, de méthodes et de connaissances nécessaires pour développer et utiliser ces instruments et ces méthodes afin de produire des biens ou des services (Hatch, 2000). En France, les travaux de recherche les plus significatifs sur les instruments de gestion ont été menés par le Centre de Gestion Scientifique de l'École des Mines de Paris. Dans les années 1970, les chercheurs ont montré des interactions fortes entre les outils de gestion et les organisations. Leurs travaux s'intéressent principalement au processus de construction et de déploiement de nouveaux outils.

Dans les entreprises en réseau, les instruments de gestion peuvent intégrer les nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui représentent un « potentiel majeur de l'amélioration de la compétitivité des organisations » (Jacob et Ducharme, 1995, p.1). C'est le cas d'une entreprise de travail temporaire, que nous appellerons Xintérim, qui a mis en place, en 2002, une nouvelle base de données intérimaires accessible par internet. Nous verrons dans quelle mesure ce nouvel outil de gestion contribue à atteindre l'un des objectifs des responsables de recrutement des agences, celui de fidéliser les collaborateurs intérimaires.

En effet, les entreprises utilisatrices ont eu de plus en plus recours à l'intérim ces vingt dernières années (INSEE, 2001). Xintérim cherche à maintenir la relation

---

<sup>1</sup> Isabelle Galois, Université Jean Moulin Lyon 3, Lyon, France – Centre de recherche de l'IAE.  
Courriel : isabelle.galois@laposte.net

d'emploi avec les personnes ayant une valeur sur le marché du travail, de manière à disposer des ressources nécessaires à l'exercice de son activité, et satisfaire les besoins des clients. Afin d'optimiser la gestion des ressources humaines intérimaires, Xintérim repense tout son système d'informations pour en améliorer le partage à l'intérieur du groupe et à l'extérieur (avec ses clients et ses collaborateurs intérimaires). L'introduction d'un nouvel outil de gestion s'inscrit dans une «stratégie rationaliste de changement» (Gilbert, 1998). La gestion du personnel non permanent d'Xintérim est «instrumentale», au sens de Brabet (1993), dans la mesure où les candidats sont des moyens au service de la production. Xintérim change son système d'informations en vue d'atteindre une meilleure efficacité interne et externe : l'outil et les procédures qui lui sont associées doivent faciliter la gestion des ressources humaines intérimaires et permettre de répondre plus précisément aux attentes du marché pour créer de la valeur. Pour cela, le nouvel outil de gestion a été réfléchi dans une logique de gestion des compétences. Il est en cohérence avec l'émergence, au début des années 1990, de la prise en compte de la compétence dans l'organisation du travail, et qui remet en cause le modèle traditionnel du système productif industriel (Brouwers *et al.*, 1997).

## 1 L'INSTRUMENTATION DE GESTION : REVUE DE LA LITTÉRATURE

### **Définition d'un outil de gestion**

Selon Berry (1983), l'instrument de gestion est un «artefact», c'est-à-dire un phénomène d'origine artificielle qui trouve son origine dans un ensemble d'expériences, de réflexions ou de représentations. « Dans une approche cognitive, les acteurs conçoivent ou reconsidèrent les outils, les processus de travail ainsi que les règles, les normes et les usages de fonctionnement des rapports entre les hommes, et des relations homme-machine » (De Coster et Pichault, 1994, p.58). Ces outils ne sont pas nouveaux : ils se sont fortement développés à l'ère du taylorisme, et prolifèrent encore aujourd'hui. Ils permettent de donner des informations sur le fonctionnement de l'organisation et d'orienter les choix et les comportements. Ils constituent «un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation [...], et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion » (Moisdon, 1997, p.8).

Ils se retrouvent à tous les niveaux du fonctionnement de l'organisation et peuvent être matériels, conceptuels, des dispositifs de contrôle, des procédures à suivre, ou encore aider à la prise de décisions complexes (Berry, 1983). Ils peuvent être prescriptifs, censés instruire, orienter et évaluer les choix, tels que des modèles statistiques de prévision des ventes, des indicateurs de qualité ou des

formules de calculs visant à réduire les coûts. Ils peuvent également être normatifs, telle qu'une base de données permettant d'ordonner et de classer différentes informations sur les ressources externes (clients, fournisseurs) ou internes (ressources humaines) à l'organisation (Moisdon, 1997). Enfin, ils ne sont pas nécessairement informatisés, telle qu'une méthode d'organisation du travail.

En matière de GRH, les outils de gestion se distinguent des politiques et des pratiques de GRH tout en leur étant indissociables (Allouche, 2003). En effet, une politique de GRH, représentée par un discours plus ou moins formalisé (Brabet, 1993), donne les grandes orientations à suivre en matière de gestion du personnel. Elle intègre un ensemble de valeurs et de normes (Peretti, 1999) et est mise en œuvre à travers des pratiques de GRH, c'est-à-dire à travers la façon dont les décisions sont prises (Cadin, Guérin et Pigeyre, 1997). Les outils de gestion peuvent influencer les acteurs dans leur choix et les aider dans la pratique, dès lors où ils permettent de prédire, décider et contrôler.

Par ailleurs, un outil de gestion doit être discret et fidèle : il ne constitue pas une finalité en soi et doit avoir les effets attendus. Son rôle est multidimensionnel. Il présente des avantages et des limites (Berry, 1983).

### **Rôle d'un outil de gestion**

#### *Les avantages de l'outil de gestion*

L'outil de gestion *réduit la complexité et simplifie le réel* dans la conduite des entreprises (Berry, 1983). L'individu ne peut pas traiter, à lui seul, toutes les informations qu'il reçoit de son environnement, en raison de ses capacités cognitives limitées (Simon, 1961). Il a besoin d'instruments de gestion qui lui permettent de structurer ces informations. Il peut avoir accès plus facilement à celles-ci et faire des choix dans des situations d'urgence. Selon Moisdon (1997), ces instruments sont nécessaires aux organisations parce qu'ils formalisent les procédures de travail et permettent de rationaliser ou d'homogénéiser les pratiques dans une *recherche de cohérence*.

L'outil de gestion *régule les rapports sociaux* au sein de l'organisation. Celle-ci est un lieu d'affrontements et de rapports de forces pouvant être canalisés en partie par les instruments de gestion, qui formalisent les procédures et les comportements (Berry, 1983). Selon Mintzberg (1982), la formalisation des comportements permet, dans un contexte relativement stable, d'assurer une stabilité qui conduit à l'efficacité.

#### *Les limites de l'outil de gestion*

L'outil de gestion engendre une *mécanisation des comportements*. Les individus sont amenés à faire des choix échappant à leur volonté, voire même à leur conscience. Ils peuvent alors alimenter en données des systèmes dont les finalités leur échappent (Berry, 1983). L'automatisation peut conduire, dans certaines conditions, à un appauvrissement qualitatif des emplois (De Coster et Pichault, 1994).

Il *divise la vigilance* des acteurs sur l'évolution du contexte dans lequel ils se trouvent. En effet, les individus s'appuient essentiellement sur les instruments de gestion dont ils disposent, tels que les tableaux de bord, pour rendre compte de l'évolution du contexte, et légitimer leurs actions. L'instrumentation des prises de décisions des individus présente plusieurs limites : d'une part, les données sur lesquelles les individus s'appuient pour faire des choix sont-elles fiables ? D'autre part, les instruments de gestion peuvent avoir des critères spécialisés par fonction : ils créent des « logiques locales » qui « rendent impossible une cohérence globale des choix », même si « ces comportements sont cependant rationnels, chacun s'adaptant logiquement à son environnement local » (Berry, 1983, p.6, p.8).

## 2.ÉTUDE EMPIRIQUE

### 2.1 Méthodologie

Notre travail de recherche s'effectue au sein de l'entreprise de travail temporaire Xintérim, dans le cadre d'une convention de formation industrielle par la recherche, sur le thème de la fidélisation des intérimaires à une société d'intérim. Xintérim a réagi favorablement à notre sujet de recherche et a accepté de nous ouvrir les portes des quarante agences de l'une de ses directions régionales, ce qui a constitué pour nous une occasion à saisir. Dès lors, le choix de l'entreprise est un choix de convenance. Toutefois, les caractéristiques de notre terrain de recherche sont spécifiques et communes à l'ensemble des sociétés d'intérim.

Nous avons mené une étude qualitative et avons observé les pratiques de gestion des ressources humaines intérimaires au sein de l'entreprise Xintérim, afin de recueillir des informations sur un sujet nouveau et peu étudié, et de comprendre comment les intérimaires pouvaient être fidélisés à une agence d'intérim.

### **2.1.1 Composition de l'échantillon**

Dans un souci de triangulation des données, nous avons réalisé une étude auprès des trois catégories d'acteurs du travail temporaire : les permanents de l'entreprise Xintérim, les directeurs ou responsables des ressources humaines des entreprises utilisatrices et les intérimaires. Notre échantillon se compose de la façon suivante :

- Onze responsables de recrutement, dont l'ancienneté dans l'entreprise varie entre un an et 15 ans ; un directeur de secteur et le responsable des ressources intérimaires ;
- Huit collaborateurs intérimaires travaillant avec quatre agences d'intérim situées sur deux départements ; ces intérimaires ont été choisis pour notre étude exploratoire en fonction de leur ancienneté dans leur agence et de la diversité de leur qualification (une secrétaire, deux caristes, un chauffeur, un manoeuvre, quatre agents de production ou manutentionnaires) ;
- Huit directeurs ou responsables des ressources humaines d'entreprises utilisatrices situées sur deux divisions. Ces entreprises sont plutôt de grandes tailles et se situent sur différents secteurs d'activités tels que la logistique, la mécanique ou l'agroalimentaire. Elles ont fréquemment recours à l'intérim pour des postes peu qualifiés et qualifiés.

L'observation participante s'est déroulée au sein de quatre agences d'intérim non spécialisées, à dominante industrie ou logistique. Ces agences n'ont pas été choisies selon des critères bien définis, mais parce que nous avons passé beaucoup de temps dans ces agences en raison de notre travail opérationnel chez Xintérim. Le choix de ces agences est également un choix de convenance. Trois de ces agences sont les mêmes que celles choisies pour mener les entretiens semi-directifs.

### **2.1.2 Méthode de recueil des données**

Nous avons mené des entretiens de type semi-directif afin de recueillir des données qualitatives. Notre démarche est inductive. Nous avons demandé aux permanents des agences Xintérim et aux DRH et RRH des entreprises utilisatrices de nous parler du travail temporaire et de la fidélisation des intérimaires. La grille d'entretien concernant les intérimaires a été conçue différemment : nous leur avons demandé de nous parler de leur expérience professionnelle avant de travailler en intérim, de la façon dont ils perçoivent le travail temporaire, de la

première fois où ils se sont inscrits dans l'agence Xintérim, de leur relation avec l'agence et de la fidélisation des intérimaires.

Les personnes interviewées se sont exprimées pendant trois quarts d'heure en moyenne sur le sujet. Nous sommes intervenue le moins souvent possible au cours de l'entretien. Nous avons posé quelques questions faisant référence à la dernière idée émise par l'interviewé, afin de relancer l'entretien si nécessaire (Grawitz, 2001). Après avoir enregistré et retranscrit les entretiens, nous avons analysé l'ensemble des discours à l'aide du logiciel N Vivo. Celui-ci nous a permis de coder les mots, groupes de mots ou phrases sous forme de thèmes ou sous-thèmes, et de les regrouper dans des catégories, selon les idées émises par les interviewés (Huberman et Miles, 1991). Il nous a permis de comptabiliser le nombre de fois où les thèmes ont été abordés et le nombre de personnes ayant abordé chaque thème, de manière à faire ressortir les éléments essentiels du discours.

Dans une étude précédente, nous avons recueilli la perception que les permanents des agences d'intérim ont de la fidélisation des intérimaires (Galois, 2003). Nous allons présenter ici le processus de fidélisation tel qu'il est perçu par les différents acteurs. Nous verrons que les perceptions peuvent être différentes selon les catégories de personnes interviewées.

## 2.2 Résultats de l'étude qualitative

### 2.2.1 Le processus de fidélisation selon la perception des permanents et des directeurs et responsables des ressources humaines d'entreprises utilisatrices

Selon les permanents et les DRH ou RRH d'entreprises utilisatrices, la fidélisation des intérimaires est un processus à trois dimensions : une dimension de gestion, une dimension psychologique et une dimension économique.

#### 2.2.1.1 *La dimension de gestion*

Les personnes interviewées mettent l'accent sur la nécessité de gérer les missions et les compétences des intérimaires pour les fidéliser. **La gestion des missions** est le premier axe permettant de fidéliser les intérimaires. Les permanents insistent sur la nécessité de suivre les intérimaires dans leur parcours professionnel, de leur trouver des missions rapidement et régulièrement, en anticipant les fins de missions.

Les permanents évoquent le rôle de la nouvelle base de données dans la gestion des missions. Elle fait circuler l'information beaucoup plus rapidement au sein du réseau Xintérim, permet de trouver plus facilement les intérimaires et favorise leur mobilité inter-agences. Selon eux, elle va contribuer à améliorer la gestion des ressources intérimaires.

Aujourd'hui, avec le réseau qu'on a, on a eu trois intérimaires d'une autre agence. [...] l'outil permet une meilleure communication entre les agences, une meilleure transparence des informations, un accès plus facile à d'autres candidatures, ça va jouer pour la fidélisation.

[...] l'ouverture à plusieurs agences, l'ouverture au réseau va permettre aux gens qui sont vraiment mobile de pouvoir bouger.

C'est vrai que si nous, on n'a pas de travail à proposer à une personne qui correspondrait à son profil, c'est aussi en faire profiter au réseau. Selon les permanents, d'autres moyens permettent d'assurer aux intérimaires une continuité dans le travail, tels que le fait de les proposer spontanément aux entreprises utilisatrices ou aux autres agences du réseau.

La gestion des missions est primordiale dans le processus de fidélisation, car elle permet d'assurer aux intérimaires une continuité dans le travail, en minimisant la durée des inter-missions (voir tableau 1). **La gestion des compétences** est le second axe permettant de fidéliser les candidats. L'accès à la formation et les possibilités d'évolution professionnelle sont perçus comme des attentes très fortes des intérimaires.

Selon les permanents, la gestion des compétences des intérimaires est instrumentée par la nouvelle base de données qui a transformé leur façon de travailler. Ce nouvel outil les amène à travailler dans une logique de compétences, et non plus en référence aux métiers. Il va leur permettre d'être beaucoup plus précis lors du référencement et de la recherche des candidats.

On n'a plus du tout la même approche, [...] c'est vraiment un outil qui va vraiment nous permettre d'être professionnel, on ne va plus du tout fonctionner de la même façon.

[...] pouvoir travailler autrement et différemment.

On ne va plus du tout parler métier [...], mais vraiment compétences. Il y a des outils qui ont été mis en place [...], parce que maintenant on fait du recrutement

par rapport à des compétences professionnelles et non plus par rapport à des métiers donnés.

Enfin, la gestion des contrats et des paies est, dans une moindre mesure, le troisième axe du processus de fidélisation, car elle peut être une source de satisfaction ou de non satisfaction. Selon les acteurs, elle est, pour l'intérimaire, un élément d'appréciation de la prestation de service de l'agence d'intérim.

Le discours des permanents interviewés montre que l'introduction d'une nouvelle base de données intérimaires est perçue comme un moyen d'atteindre l'efficacité de gestion : elle permet de mieux gérer les ressources intérimaires et de créer de la valeur en répondant plus précisément aux attentes du marché. Cependant, ce nouvel outil n'est nullement évoqué pour répondre aux deux autres dimensions du processus de fidélisation : la dimension psychologique et la dimension économique.

#### *2.2.1.2 La dimension psychologique*

**La qualité de la relation interpersonnelle** entre les membres des agences et les candidats est le quatrième axe du processus de fidélisation. Les permanents et les DRH et RRH d'entreprises utilisatrices mettent l'accent sur l'importance de répondre aux attentes des candidats (quant aux tâches à réaliser, à l'environnement de travail, au rythme de travail, au salaire, etc.), et de les considérer. Selon les permanents, la fidélisation des intérimaires n'est possible que si les acteurs se font confiance : confiance des permanents dans les compétences des intérimaires ; confiance des intérimaires dans la capacité des permanents à leur trouver des missions qui leur correspondent. Les permanents doivent avoir des facultés d'empathie pour écouter et comprendre les attentes de chacun. Les échanges de services entre les candidats et les permanents participent au renforcement du processus de fidélisation. Les relations entre les acteurs sont presque affectives. Certains permanents évoquent leur envie de « construire » avec les intérimaires et la nécessité de reconnaître le travail de ceux-ci et de les valoriser pour les fidéliser.

#### *2.2.1.3 La dimension économique*

**La dimension économique** fait référence à tous les avantages financiers dont peuvent bénéficier les intérimaires à travers le comité d'entreprise, et la participation aux bénéfices de l'entreprise. Elle fait également référence aux avantages sociaux auxquels ont droit les intérimaires, tels que l'accès au 1%

logement ou à la souscription d'une mutuelle, et qui les sécurisent dans leur statut.

## **2.2.2 Le processus de fidélisation selon la perception des intérimaires**

Une étude complémentaire menée auprès des intérimaires fait ressortir la dimension de gestion et la dimension psychologique du processus de fidélisation. Cependant, les intérimaires n'évoquent pas la dimension économique.

### *2.2.2.1 La dimension de gestion*

Selon les intérimaires, **la dimension de gestion** repose principalement sur l'enchaînement des missions. Avoir du travail régulièrement, et sans trop attendre entre chaque mission, est leur principale attente.

La possibilité d'évoluer et de bénéficier de formation professionnelle n'est pas perçue par la majorité des intérimaires comme un facteur déterminant leur envie de continuer à travailler avec l'agence. L'évolution professionnelle, telle qu'elle est vécue par certains intérimaires au cours de leurs différentes expériences dans les entreprises utilisatrices, permet plutôt aux intérimaires de vivre l'intérim de manière positive. Par ailleurs, certains des intérimaires interviewés ne savent pas que les agences d'intérim peuvent leur proposer des formations.

### *2.2.2.2 La dimension psychologique*

**La dimension psychologique** est perçue comme étant primordiale dans le processus de fidélisation des intérimaires à une agence d'intérim. Les intérimaires attendent que les permanents des agences répondent à leurs attentes. Par ailleurs, les notions d'engagement et de confiance sont également déterminantes. Les intérimaires insistent sur l'engagement des permanents à ne pas les laisser sans missions : ils ont le sentiment que les permanents « font tout » pour leur trouver du travail. Les intérimaires ont confiance dans la façon dont les permanents gèrent leurs missions, tout comme les permanents ont confiance dans les compétences des intérimaires.

**Tableau 1 :**  
**Les différentes perceptions du processus de fidélisation des trois catégories d'acteurs interviewés**

	<b>Permanents</b>	<b>Directeurs et responsables d'entreprises utilisatrices</b>	<b>Intérimaires</b>
<b>Dimension de gestion</b>	Donner du travail rapidement et régulièrement (7/13) Suivre les intérimaires (7/13) Anticiper les fins de missions (7/13) Favoriser la mobilité inter-agences des candidats grâce au réseau informatique (5/13) Faire de la proposition active auprès des clients (4/13), et auprès des autres agences du réseau (2/13) Etre plus réactif grâce au réseau (2/13)	Donner du travail rapidement et régulièrement (6/8) Anticiper les fins de missions (1/8)	Avoir du travail rapidement et régulièrement (7/8) Etre proposé à d'autres agences (3/8) Etre proposé activement aux entreprises (1/8)
<b>Gérer les missions</b>			
<b>Gérer les compétences</b>	Proposer la formation (10/13) Faire évoluer l'intérimaire (9/13) Référencer selon des compétences (5/13) Réaliser des bilans de missions (3/13) Mise à jour du fichier (2/13)	Proposer la formation (3/8) Faire évoluer l'intérimaire (1/8) Suivre son parcours (1/8) Mise à jour des profils types dans le fichier (1/8)	Evolution professionnelle (1/8) Formation (1/8)
<b>Gérer les paies et les contrats</b>	Gérer correctement les contrats et les paies (5/13)	Gérer correctement les contrats et les paies (2/8)	Gérer correctement les contrats et les paies (2/8)

	<b>Permanents</b>	<b>Directeurs et responsables d'entreprises utilisatrices</b>	<b>Intérimaires</b>
<b>Dimension psychologique</b>	Répondre aux attentes des candidats (10/13) Considérer les candidats (9/13) Relation de confiance (9/13) Avoir de l'empathie (9/13) Réciprocité dans la relation (7/13) Relation affective (6/13) Transparence dans la relation (5/13) Reconnaissance (5/13) Construire ensemble (4/13) Relation privilégiée (3/13) Engagement des permanents (3/13)	Considérer les candidats (4/8) Répondre aux attentes des candidats (3/8) Relation de confiance (2/8) Relations privilégiées (2/8) Réciprocité dans la relation (1/8) Relation affective (1/8) Empathie du recruteur (1/8)	Répondre à nos attentes (6/8) Relation affective (6/8) Engagement des permanents (5/8) Relation de confiance (4/8) Relation privilégiée (3/8) Réciprocité dans la relation (2/8) Empathie du recruteur (2/8) Être considéré (1/8)
<b>La dimension économique</b>	Avantages sociétés (12/13) Communiquer sur les droits et avantages (9/13) et communiquer plus (5/13) Amélioration du statut social (6/13) Participation aux bénéfices (5/13)	Avantages du comité d'entreprise (4/8) Amélioration du statut social (4/8) Participation aux bénéfices (4/8)	Situation précaire (6/8)

### 2.2.2.3 La dimension économique

La dimension économique n'est pas évoquée dans le discours des intérimaires interviewés. Alors que les permanents des agences d'intérim mettent en avant l'évolution des droits et des avantages dont bénéficient les intérimaires, et qui les sécurisent dans leur statut, les intérimaires parlent de « précarité », de « ne pas pouvoir faire de projets », des « contraintes » liées à l'intérim.

## 2.3 Observation participante

Notre statut de chercheur nous a amenée à observer les pratiques de gestion des ressources humaines intérimaires, et notamment la façon dont les outils de gestion sont utilisés par les permanents. La nouvelle base de données intérimaires, que nous nous sommes appropriée en situation de travail, présente des avantages et des limites.

### 2.3.1 Les avantages de la nouvelle base de données intérimaires

Cette base de données permet aux permanents des agences de *structurer les informations* qu'ils ont sur les candidats : celles-ci sont renseignées et classées selon différents critères tels que le métier, les types de travaux, le domaine de formation, le rythme de travail, la disponibilité ou encore la mobilité géographique du candidat.

Son utilisation *formalise les procédures d'inscription et de sélection* des candidats : les permanents utilisent tous les mêmes supports lors des entretiens tels que les fiches techniques ou les fiches mobilité. La standardisation des procédures ne devrait donc pas faire apparaître de « logiques locales ». Les candidats inscrits dans une agence doivent pouvoir être retrouvés par n'importe quel permanent de l'agence, mais aussi dans n'importe quelle autre agence du réseau, si le candidat a déclaré être mobile géographiquement.

Toutes les agences du réseau *partagent, en temps réel, les informations* concernant l'ensemble des intérimaires inscrits chez Xintérim. Ainsi, l'outil *facilite les procédures de recherche et de sélection des candidats* qui s'effectue de manière plus précise, selon des critères de compétences. Il permet aux agences d'avoir accès à plus de candidats et d'avoir une offre de missions auprès des intérimaires élargie au réseau, notamment sur un bassin d'emploi, si l'intérimaire a déclaré être mobile sur ce bassin.

De plus, l'outil permet de publier des offres d'emploi sur le site internet d'Xintérim, accessible aux candidats. Il permet aussi de créer des agents de recherche afin d'avoir la liste des candidats disponibles les jours suivant la recherche, et qui n'étaient pas disponibles au jour du lancement de la recherche, selon un profil déterminé.

### 2.3.2 Les limites de la nouvelle base de données intérimaires

Les limites du nouvel outil de gestion des ressources humaines intérimaires sont liées à ses caractéristiques.

Si la formalisation des procédures d'inscription ne doit pas faire apparaître de « logiques locales », nous nous sommes aperçue que *certaines fiches n'étaient pas toujours renseignées de façon exhaustive*, notamment en ce qui concerne les types de travaux, les habilitations, la mobilité géographique des candidats ou encore leur savoir-être. Les agences passeraient-elles ainsi à côté de candidatures intéressantes ? Perdraient-elles leur temps avec des candidats non-employables ? Plusieurs raisons peuvent en être la cause.

D'une part, les données renseignées dans la base ne sont que les informations traitées au préalable par les permanents, et qui dépendent de leur connaissance des métiers, de leur qualité d'écoute et de compréhension. La saisie des différentes informations concernant les candidats demande une certaine rigueur que les permanents doivent s'imposer à eux-mêmes lorsqu'ils utilisent les outils de gestion mis à leur disposition.

D'autre part, la saisie des informations demande du temps pour inscrire un candidat ou modifier sa fiche, en raison d'un certain nombre de critères à renseigner, et parce que les temps de réponse de l'outil sont parfois longs. De plus, les responsables et les assistants de recrutement des agences ont un grand nombre de tâches à réaliser au quotidien, en dehors de celles liées au recrutement des candidats : accueil physique et inscription des candidats, accueil téléphonique, tâches administratives telles que l'édition et la mise sous plis des contrats de missions et de mises à disposition, l'édition fréquente d'attestations diverses (attestations Assedic, attestations de travail, etc.). Les permanents des agences sont « noyés » sous un certain nombre de tâches administratives. Ils doivent gérer les priorités dans un environnement « stressant ». Bien que le stress permette aux permanents de mobiliser leur énergie pour être performant, il peut, à un certain degré, engendrer des comportements non recherchés, tels que le fait d'omettre de renseigner certaines informations dans la base de données.

Par manque de fiabilité des données ou par manque de temps, les permanents mettent en place d'autres mécanismes leur permettant de gérer les ressources humaines intérimaires.

### **2.3.3 L'utilisation d'autres mécanismes pour gérer les ressources humaines intérimaires**

La gestion des ressources humaines intérimaires n'est pas complètement instrumentée. En effet, l'outil n'est pas utilisé de façon systématique pour rechercher et sélectionner les candidats. Les permanents font appel à d'autres mécanismes pour gérer leurs ressources.

Ils font appel à leur *mémoire* pour trouver des personnes fiables, qu'ils connaissent, et dont le profil correspond aux besoins des entreprises utilisatrices. Ils se rappellent que telle ou telle personne est disponible et la contactent en priorité pour lui proposer une mission. Cette manière de procéder traduit la volonté des responsables et des assistants de recrutement de fidéliser les personnes qu'ils ont déjà fait travailler.

Ils *échanent* fréquemment *des informations* concernant les candidats. D'une part, l'outil informatique ne permet pas d'avoir des informations sur le savoir-être des candidats, et les recruteurs ne les connaissent pas systématiquement tous: ils ont besoin de s'échanger des informations sur la connaissance qu'ils ont de la personne. D'autre part, les permanents ne connaissent pas tous les postes et toutes les entreprises utilisatrices situées sur leur bassin d'emploi. Nous avons, à plusieurs reprises, placé des candidats en les proposant spontanément aux entreprises utilisatrices, après avoir échangé avec l'attaché commercial ou le directeur d'agence.

*Les permanents s'échanent également des informations entre agences*, sur la connaissance qu'ils ont des candidats. Ces échanges d'information sont indispensables pour effectuer un recrutement de qualité, car les informations renseignées dans la base de données ne permettent pas d'avoir une description complète du profil des candidats, dans toutes ses dimensions.

Dans une des agences observées, les permanents notent la disponibilité des intérimaires sur un *livre de passage*. En effet, l'agence qui a recours à cet « outil papier » se situe dans un environnement très dynamique et très concurrentiel, où les agences doivent souvent mettre à la disposition des entreprises du personnel dans un délai très court. De plus, un nombre important de candidats se présentent

à l'agence, du matin au soir. Ce « livre de passage » est une façon de gérer la disponibilité des intérimaires.

Les permanents des agences *mettent en place une organisation interne* de manière à être efficace, pour répondre en priorité aux demandes des clients. Il arrive que le chef d'agence soit quelques fois à l'accueil, tandis que le responsable de recrutement s'isole pour effectuer ses recherches et mener des entretiens.

Enfin, il existe *une proximité* entre les candidats et les permanents des agences. Ceux-ci prennent le temps d'écouter le candidat : ces instants permettent aux permanents de faire un point informel sur la situation professionnelle de celui-ci, d'approfondir la connaissance qu'ils ont de l'individu, en vue de mieux cerner ses attentes et de mieux y répondre.

### 3 DISCUSSION

Le nouvel outil de gestion des ressources intérimaires, mis en place par Xintérim, présente de nombreux avantages. Il contribue à faciliter la régulation de l'offre et de la demande de travail sur le marché de l'intérim et doit permettre de replacer les intérimaires plus facilement au sein du réseau. Cependant, il serait réducteur de penser que seul l'outil informatique contribue à fidéliser les intérimaires à l'agence ou à la société Xintérim.

D'une part, l'outil présente des limites liées à ses caractéristiques. Selon Eraly (1995, p.38), « la question des "impacts" d'une technique donnée sur l'homme et l'organisation est dépourvue de sens. Le déterminisme technique n'existe jamais comme tel. » Dans une approche cognitiviste, l'outil est en interaction permanente avec les acteurs « porteurs de représentations sociales différenciées dans un contexte d'action » (Gilbert, 1998, p.68). Les effets de la technique sont donc contingents : ils dépendent de la façon dont les individus vont traiter les informations et utiliser les outils de gestion (Midler, 1990 ; Godelier, 1996). Une même technologie d'information et de communication peut promouvoir des effets opposés selon l'usage qui en est fait (Eraly, 1995).

D'autre part, nous avons observé que les pratiques de gestion des intérimaires dépassaient la seule utilisation des outils de gestion : les échanges d'informations et l'utilisation de la mémoire des permanents sont des mécanismes cognitifs fréquemment utilisés par ces derniers dans la gestion quotidienne des intérimaires. Ils peuvent être un moyen de contourner les limites de la base de données.

Enfin, le processus de fidélisation intègre une dimension psychologique qui ne peut être « instrumentée ». Les résultats de notre étude qualitative rejoignent les conclusions des études menées en marketing relationnel dans les années 1980 : la perception du consommateur de la qualité intrinsèque de la relation (c'est-à-dire la force de la relation) ainsi que l'évaluation par le consommateur de l'offre du fournisseur façonnent le comportement du consommateur (Garbarino, Johnson, 1999). La gestion de la relation client devient une dimension fondamentale des stratégies de fidélisation, notamment en marketing des services (Watson, 1986 ; Spekman et Johnston, 1986 ). Elle vise à attirer, à maintenir, à développer et à renforcer la relation avec le client. La connaissance de l'individu, de ses compétences de savoir-faire et de savoir-être, de ses attentes professionnelles et personnelles, lesquelles peuvent évoluer, est fondamentale.

Ainsi, le processus de fidélisation des intérimaires semble être un construit social et dépendre d'un ensemble de facteurs organisationnels ou de facteurs liés aux qualités personnelles des permanents. Il peut être actionné en améliorant l'organisation interne des agences, et en accompagnant les permanents pour développer les potentiels individuels et collectifs:

En effet, **sur le plan de l'organisation**, il est nécessaire de décharger les membres des agences d'un certain nombre de tâches administratives, pour qu'ils puissent se recentrer sur le métier du recrutement et du conseil en ressources humaines, développer l'utilisation des outils tels que les bilans de fin de missions, pour approfondir la connaissance des candidats et évaluer leurs compétences, et améliorer la qualification du fichier. Les espaces de travail peuvent être conçus différemment, de manière à accueillir les candidats et à mener des entretiens en toute confidentialité, et à se consacrer entièrement au recrutement, notamment lorsque les agences atteignent une taille importante, du point de vue du volume d'intérimaires accueillis, inscrits et délégués.

**Sur le plan de la gestion des ressources humaines permanentes**, les qualités personnelles des permanents, telles que la rigueur, l'empathie (qui est un outil relationnel), les aptitudes à la communication, le sens du service et de l'organisation, la capacité à gérer le stress et la capacité à gérer les priorités sont des facteurs clés de réussite sur les plans individuel et collectif. D'une part, ces qualités peuvent constituer des critères de recrutement des permanents.

D'autre part, elles peuvent être développées par l'adoption de la démarche du coaching. Celle-ci peut être un moyen d'améliorer les performances individuelles en développant le potentiel de chacun, et selon les difficultés rencontrées, en amenant les individus à trouver eux-mêmes des solutions pour améliorer leur

façon de travailler. Elle vise à atteindre un objectif précis de changement comportemental (André, Légeron, 1999). Nous pensons que cette démarche peut être adaptée au contexte dans lequel se situent les agences d'intérim, qui doivent gérer un grand nombre de tâches dans un environnement complexe.

## CONCLUSION

Tout comme les sociologues et les gestionnaires, nous rejetons l'idée du déterminisme technologique (Maurice, 1994). Les instruments de gestion ne sont qu'un élément de la technologie de l'organisation, et ne conditionnent pas à eux seuls l'efficacité organisationnelle, dont la fidélisation des intérimaires est un paramètre. Le processus de fidélisation est un processus social complexe qui se forme dans un construit social, et qui dépend d'un réseau de relations interactives entre les différents acteurs de l'intérim : les permanents, les candidats et les entreprises utilisatrices. Il prend en compte les représentations des acteurs et ne peut pas être appréhendé sans référence à leurs structures cognitives et à la façon dont ils interagissent.

D'après l'étude qualitative et les observations que nous avons formulées grâce au temps passé dans différentes agences, le processus de fidélisation est déterminé par des facteurs organisationnels, dont la technologie, et des facteurs psychosociologiques. Nous envisageons de déterminer les relations entre ces facteurs, pour comprendre comment le processus de fidélisation se forme, évolue, perdure ou prend fin. En d'autres termes, nous chercherons à identifier les leviers du processus de fidélisation. Nous soumettrons un questionnaire à une population d'intérimaires afin de tester nos hypothèses de recherche, formulées à partir de la littérature et des résultats de notre étude exploratoire. En effet, la trajectoire dans laquelle se situe un intérimaire (l'intérim d'insertion, de transition, de profession) (Faure-Guichard, 2000), son âge ou encore sa qualification auraient-ils une influence sur la fidélité de celui-ci à une agence d'intérim ? Dans quelle mesure les intérimaires ont-ils besoin d'être fidèles à une société d'intérim ? La dimension relationnelle est-elle déterminante pour tous les intérimaires ou selon certaines catégories d'intérimaires ? Quel est le poids des incitations organisationnelles (telles que la formation professionnelle, les avantages financiers, la protection sociale, etc.) dans le processus de fidélisation des intérimaires, selon leurs caractéristiques socioprofessionnelles ?

## RÉFÉRENCES

- Allouche, J. et B. Sire, 1998. *Ressources Humaines, Une gestion éclatée*, Economica, Paris.
- Allouche, J. (dir.), 2003. *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert.

- André, C.** et **P. Légéron**, 1999. « Gérer la dimension psychologique de changement », dans *L'âme de l'organisation*, J.J. Bourque et F. Lelord, Montréal, Ed. Québec Amérique, p.131-153.
- Bernard, A., D. Besson et S. Haddadj**, 1998. « La compétence éclatée dans les effets d'organisation. Le dilemme américain : développer ou recruter les compétences ? » dans J. Allouche et B. Sire, *Ressources Humaines, Une gestion éclatée*, Paris, Economica, p.135-158.
- Berry, M.** 1983. *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, Centre de Recherche en Gestion, Ecole polytechnique.
- Bourque, J.J., F. Lelord et P. Pitcher**, 1999. *L'âme de l'organisation*, Montréal, Ed. Québec Amérique.
- Brabet, J.** (dir.), 1993. *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Economica.
- Brabet, J.** 1993. « La gestion des ressources humaines en trois modèles », dans *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, J. Brabet et al., Paris, Economica, p.69-142.
- Brouwers, I. et al.** 1997. *Management humain et contexte de changement : pour une approche constructiviste*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Cadin, L., F. Guérin et F. Pigeyre**, 1997. *Gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod.
- De Coster, M. et F. Pichault**, 1994. *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Eraly, A.** 1995. « Le développement humain et le développement technologique : une vision psychosociologique », dans *Changement technologique et gestion des ressources humaines. Fondements et pratiques*, R. Jacob et J. Ducharme, Montréal, Gaëtan Morin, p.37-58.
- Faure-Guichard, C.** 2000. *L'emploi intérimaire : trajectoires et identités*, Rennes, Presse Universitaire de Rennes.
- Galois, I.** 2003. « La fidélisation des intérimaires à l'ETT », *Congrès de l'IAS - Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise, Corse*, p. 173-182.
- Garbarino, E. et M.S. Johnson**, 1999. « The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships », *Journal of Marketing*, vol. 63, n°2, p.70-87.
- Gilbert, P.** 1998. *L'instrumentation de gestion*, Paris, Economica.
- Godelier, E.** 1996. « Du bricolage à l'organisation : la naissance des outils de gestion du personnel chez Usinor (1948-1981) », *Entreprises et histoire*, décembre, p.97-114.
- Grawitz, M.** 2001. *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz.
- Hatch, M.J.** (dir.), 2000. *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*, Paris/Bruxelles, De Boeck Université.
- Huberman, A. et M.B. Miles**, 1991. *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université.
- INSEE (Enquête emploi), 2001. *Intérim et CDD : parcours, usages, enjeux*, Paris, Ed. Liaisons.
- Jacob, R. et J. Ducharme**, 1995. *Changement technologique et gestion des ressources humaines. Fondements et pratiques*, Montréal, Gaëtan Morin.
- Jacoby, J. et D. Kyner**, 1973. « Brand Loyalty Vs. Repeat Purchasing Behavior », *Journal of Marketing Research*, vol. 10, n° 1, p.1-9.

- Maurice. M.** 1994. « *Changement technique et sociologie du travail* », dans M. De Coster et F. Pichault, *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck Université, p.247-267.
- Midler. C.** 1990. « *Instrumentation économique et mutation industrielle. Les enseignements d'une recherche chez Renault* », *Gestion Industrielle et Mesure Economique*, dans P. Gilbert, *L'instrumentation de gestion*, Paris, Economica.
- Mintzberg. H.** 1982. *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Ed. d'Organisation.
- Moisdon. J.C.** (dir.), 1997. *Du mode d'existence des outils de gestion : les instruments des gestion à l'épreuve des organisations*, Paris, Seli Arslan.
- Mowday. R.T., L.W. Porter et R.M. Steers,** 1979. « *The measurement of organizational commitment* », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, p.224-247.
- Peretti. J.M.** 1999. *Dictionnaire des ressources humaines*, Paris, Vuibert.
- Simon. H.** 1961. *Administrative behavior, A study of decision Making processes in Administrative Organization*, Mcmillan company.
- Spekman. R.E. et W.J. Johnston,** 1986. « *Relationship Management : Managing the Selling and the Buying Interface* », *Journal of Business Research*, vol. 14, n°6, p.519-531.
- Watson. I.** 1986. « *Managing the Relationships with Corporate Customers* », *The international Journal of Bank Marketing*, vol. 4, n°1, p.19-34.

