

Nature de la relation d'emploi entre intérimaires et sociétés d'intérim

Isabelle Galois

Doctorante ès Sciences de Gestion, IAE de Lyon 3

Centre de recherche de l'IAE - 6 cours A. Thomas - 69007 Lyon

isabelle.galois@laposte.net

Tel : 04.78.78.71.58

Mots clés : relation d'emploi intérimaire, fidélité du salarié à l'organisation, engagement organisationnel, théorie de l'échange social.

L'émergence des emplois dits « contingents » a profondément modifié la configuration du marché de l'emploi depuis ces vingt dernières années. Acteur incontournable sur le marché de l'offre et de la demande de travail, les sociétés d'intérim ont besoin de maintenir une relation durable avec les intérimaires ayant une *valeur* sur le marché, pour être efficace. La question de savoir comment fidéliser les intérimaires à une société d'intérim se pose de manière nouvelle dans le cadre d'une relation d'emploi flexible. Une relation de fidélité est-elle possible alors que la relation d'emploi entre ces deux types d'acteurs est précaire, instable et dans un contexte où l'individu semble ne pas avoir toujours le choix ? Nous proposons d'étudier la fidélité de l'intérimaire à une agence d'intérim à travers le concept d'engagement organisationnel afin d'appréhender la nature du lien existant entre les intérimaires et les sociétés d'intérim. En effet, ce lien est-il utilitaire ou affectif ? Par ailleurs, nous nous inspirons de la théorie de l'échange social développée par les anthropologues et sociologues Mauss (1950) et Lévi-Strauss (1958) pour comprendre le processus d'échanges entre les deux types d'acteurs. La théorie de l'échange social dépasse la vision économique de l'échange purement « transactionnel ». Elle défend l'idée du développement de liens sociaux qui ont lieu au cours des échanges et qui déterminent leur maintien dans le temps. En nous appuyant également sur les résultats d'une étude qualitative, nous verrons dans quelle mesure la confiance interpersonnelle peut agir dans certains cas comme un mode de coordination et de régulation des échanges entre les intérimaires et les entreprises de travail temporaire.

Nature de la relation d'emploi entre intérimaires et sociétés d'intérim

Depuis les années quatre vingt, le recours à l'intérim s'est considérablement développé. Le travail temporaire joue désormais un rôle clé dans la régulation de l'offre et de la demande de travail et modifie la configuration du marché de l'emploi. Dépendant des besoins variables des entreprises, le parcours professionnel des intérimaires est souvent discontinu et caractérisé par l'alternance de périodes de chômage et de travail. Un tel contexte pose la question de la relation que les intérimaires ont aux sociétés d'intérim qui les emploient. Multiplient-ils les démarches de recherche d'emploi auprès de différentes entreprises de travail temporaire ? Travaillent-ils de manière continue avec une agence d'intérim en particulier ? Sont-ils réellement fidèles à celle-ci ?

Depuis quelques années est apparu dans le discours des sociétés d'intérim la notion de *fidélisation des intérimaires*. Les sociétés d'intérim veulent maintenir une relation durable avec les individus ayant une *valeur intérimaire* et une *valeur professionnelle* sur le marché (Faure-Guichard, 2000). Elles cherchent à *fidéliser* les individus qui s'adaptent facilement à différents contextes de travail et ceux qui ont des compétences très recherchées sur leur bassin d'emplois. La question de savoir comment fidéliser les salariés à une entreprise se pose de manière nouvelle dans le contexte spécifique de la relation d'emploi entre un intérimaire et une société d'intérim. En effet, les travaux de recherche menés jusqu'à présent sur ce sujet traitent des salariés employés durablement et à temps plein dans l'organisation. Or, les résultats de ces travaux sont ils transposables à une relation d'emploi atypique ? Par ailleurs, peut-on parler de relation de fidélité entre un intérimaire et une société d'intérim, ou plus précisément entre un intérimaire et une agence d'intérim ? D'après la littérature, la fidélité du salarié à l'organisation se définit comme un état psychologique qui traduit une forme d'attachement organisationnel (Thévenet et Neveu, 2002).

Du côté du salarié, la fidélité suppose que celui-ci respecte les engagements pris vis à vis de l'organisation et que sa conduite soit loyale envers elle (Paillé, 2004). Du côté de l'organisation, celle-ci doit être en mesure de répondre aux attentes du salarié afin d'éviter tout comportement de retrait (départ, absentéisme, changement d'attitude et de comportement

au travail, etc.) Dans le cadre du travail temporaire, la principale attente des intérimaires à laquelle doivent répondre les agences d'intérim est d'avoir du travail régulièrement. La relation d'emploi intérimaire est fragile, instable et discontinue, parce qu'elle dépend notamment de la durée de la mission dans l'entreprise utilisatrice. La relation est donc fréquemment interrompue, notamment dans le secteur de l'industrie, et sa continuité dépend de la fréquence et de la qualité des échanges entre les deux acteurs. Ainsi, de quelle manière ces échanges sont-ils régulés dans le temps ?

Nous verrons dans une première partie que le lien entre le salarié et l'organisation peut être de différente nature. En effet, son engagement vis à vis de l'organisation peut provenir de différents facteurs. Cela nous permet de mieux appréhender le concept de fidélité à l'organisation en distinguant la *fidélité réelle* et la *fidélité apparente*. La littérature en marketing complètera notre analyse. Puis, nous introduirons le cadre théorique de l'échange social afin de comprendre par quels mécanismes les relations d'échanges entre deux ou plusieurs acteurs peuvent être régulées. Nous présenterons ensuite les résultats de l'étude qualitative que nous avons menée auprès des intérimaires et des permanents d'une entreprise de travail temporaire appelée Xintérim, ainsi que les résultats des observations effectuées au sein de cette société. Enfin, nous terminerons par une discussion et des questionnements intermédiaires.

1. La relation d'emploi : formes et déterminants

1.1. Les différentes formes de relation d'emploi

Dans les années 1970, les recherches menées aux Etats-Unis s'intéressent à l'attitude du salarié vis à vis de l'organisation et aux comportements qui en découlent. Le concept d'engagement organisationnel (« *organizational commitment* ») apparaît dans la littérature pour étudier la relation d'emploi. Il s'impose comme un *concept clé* pour comprendre ce qui *lie* ou *attache* l'individu à l'organisation. Sur le plan théorique et empirique, Allen et Meyer (1990) ont souligné le manque de consensus de la communauté scientifique pour conceptualiser et mesurer le concept.

Dans un souci de clarification conceptuelle, Allen et Meyer (1990) proposent d'intégrer les différentes approches de l'engagement organisationnel en distinguant trois dimensions du concept : une dimension normative (le devoir de rester), calculée (le besoin de rester) et affective (le désir de rester).

Le *devoir de rester* fait référence à la représentation que l'individu a de sa responsabilité vis à vis de l'organisation, à son intime conviction de devoir agir d'une manière qui lui permette d'atteindre les buts de l'organisation et de servir ses intérêts. Le comportement du salarié est alors guidé par ce qu'il croit « *bon* » et « *moral* » de faire (Wiener, 1982, p.421).

L'individu peut également être lié à l'organisation par *besoin* ou *intérêt* parce qu'il perçoit un avantage favorable entre son investissement personnel (temps, effort, etc.) et ce que lui donne en échange l'organisation (salaire, etc.) (Becker, 1960). En contrepartie de son engagement, l'individu attend une compensation ou une récompense de la part de l'organisation. La rétribution financière serait le principal moteur de l'investissement de l'individu dans l'organisation. Cependant, les raisons qui poussent l'individu à rester dans l'organisation sont plus complexes que cela. La rétribution n'est pas le seul critère de choix dans les décisions prises par l'individu. Selon Becker (1960), le salarié est engagé dans l'organisation parce qu'il n'a pas envie de perdre tous les avantages acquis au cours de sa relation à l'organisation. De même, Kanter (1968) parle du coût associé au départ éventuel du salarié. Il introduit la notion d'engagement à continuer : le salarié reste parce qu'il a peur de perdre les bénéfices de sa relation à l'organisation, et parce qu'il a peur de ne pas trouver mieux ailleurs.

Enfin, l'individu est lié à l'organisation de manière affective. Il a *envie* de rester parce qu'il est *attaché* aux buts de l'organisation, aux valeurs qu'elle véhicule et à son rôle au sein de l'organisation, en dehors de toute vision instrumentale (Buchanan, 1974 ; Mowday et al. 1979). Le salarié attaché à l'organisation s'implique de manière affective dans l'organisation, s'identifie à elle et apprécie travailler avec ses membres (Allen et Meyer, 1990).

La relation d'emploi étant dynamique (Mowday et al., 1979), le salarié peut être dans un ou plusieurs de ces différents états psychologiques, à des moments différents de sa relation avec l'organisation et selon certains degrés. Si la fidélité du salarié suppose que celui-ci soit attaché de manière affective à l'organisation, la littérature sur l'engagement organisationnel montre que la stabilité et la durabilité de la relation d'emploi ne reflète pas toujours une fidélité réelle

à l'organisation. Elle n'est pas systématiquement assortie d'une attitude bienveillante à l'égard de l'entreprise ou de « *conduites loyales et dévouées* » envers elle (Paillé, 2004, p.13). La *fidélité apparente* peu cacher une *fidélité artificielle*.

Par ailleurs, de nombreuses études ont cherché à mettre en évidence les déterminants de l'engagement organisationnel, différents pour chaque dimension du concept (Allen et Meyer, 1990). Ces déterminants sont différents selon les étapes de la carrière de l'individu au cours desquelles les attentes et les préférences des salariés varient.

1.2. Les déterminants de l'engagement organisationnel

Selon Allen et Meyer (1990), l'engagement normatif, calculé ou affectif ne sont pas déterminés par les mêmes facteurs.

Le coût associé au départ et les alternatives d'emploi perçues par le salarié influencent la dimension calculée de l'engagement organisationnel (Allen et Meyer, 1990). En effet, si le salarié pense avoir peu de chances de retrouver un emploi, le coût perçu associé au départ sera grand.

Mowday et al. (1982) identifient quatre types de facteurs ayant une influence sur l'attachement organisationnel : les caractéristiques personnelles de l'individu, la structure de l'organisation, les caractéristiques de l'emploi occupé ainsi que l'expérience de travail. Inspirés de ces travaux, Allen et Meyer (1991, p.70) insistent plus particulièrement sur l'expérience de travail. Selon eux, la relation affective que le salarié a à l'organisation est « *le résultat d'expériences qui satisfont les besoins du salarié et/ou qui sont compatibles avec ses valeurs* ». Ces expériences permettent au salarié de « *se sentir bien dans l'organisation, à la fois physiquement et psychologiquement* ». Elles confortent le salarié dans son rôle au sein de l'organisation. La fiabilité et la confiance dans l'organisation (Cook et Wall, 1980 ; Hrebiniak et Alutto, 1972), la capacité de l'organisation à répondre aux attentes du salarié (Rousseau, 2001), le soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986) ou encore les tensions de rôle (Blau, 1987) sont autant de cadres conceptuels pouvant être mobilisés pour étudier le bien-être de l'individu dans l'organisation (Allen et Meyer, 1991).

Par exemple, les travaux de recherche menés en psychologie sur la qualité du vie au travail ont montré que la confiance est positivement reliée à l'attachement organisationnel (Hrebiniak et Alutto, 1972). Mesurée comme la réaction affective d'une expérience, la confiance entre les individus et les groupes apparaît comme l'ingrédient indispensable à la stabilité de l'organisation et au bien-être de ses membres (Cook et Wall, 1980). Elle est le fondement de toute relation entre individus (Rotter, 1967). Basée sur l'expérience antérieure, elle permet d'anticiper et de prédire le comportement de l'autre. Elle se construit sur la base du don – contre don (Zucker, 1986).

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons à la manière dont les échanges sont régulés entre les intérimaires et les agences Xintérim et aux raisons pour lesquelles les intérimaires s'engagent dans des échanges futurs avec ces dernières. Nous nous inscrivons dans le cadre théorique de l'échange social (Blau, 1964) pour comprendre la manière dont les échangeant entre les acteurs se développent et se structurent.

2. La théorie de l'échange social

2.1. Fondements théoriques

La théorie de l'échange social (Blau, 1964) est inspirée des travaux anthropologiques de Mauss (1950) et Lévi-Strauss (1958) sur les échanges entre les individus au sein de sociétés archaïques. Ces travaux de recherche dépassent la vision économique de l'échange purement marchand, utilitaire, basé sur le calcul rationnel et des comportements opportunistes.

Mauss (1950) montre que l'échange procède d'une réalité sociale plus complexe que la seule rencontre des intérêts économiques de chacun. L'échange se structure autour de trois obligations, celles de donner, recevoir et rendre, et implique une réciprocité. Les obligations réciproques ne suivent pas la même logique que celles du contrat juridique. Elles suivent une série de règles codifiées et des pratiques sociales qui installent une « atmosphère » au sein des individus et des groupes. Cependant, Mauss (1950) n'exclut pas l'existence d'une conception marchande de l'échange. Il souligne que les conceptions de l'échange marchand et de l'échange social ne s'opposent pas et qu'elles peuvent coexister. Toutefois, l'échange ne pourrait avoir lieu sans « *cette condition symbolique d'une alliance, d'une entente, d'une*

confiance, aussi relative et éphémère soit elle ». « Cette condition est la forme même de la réciprocité telle que la définit Lévi-Strauss » (Palayret et Roussel, 2002, p.58).

Selon la théorie de l'échange social (Blau, 1964), les échanges au sein de l'organisation reposent sur le principe de réciprocité selon lequel chaque « don » génère l'attente d'un « retour ». La confiance que l'autre partie remplira ses obligations apparaît, dans le champ des sciences sociales, comme un mécanisme de coordination et de coopération entre les acteurs (Thuderoz et al., 1999). La confiance que se font les acteurs est au cœur de l'échange social.

Cette nouvelle manière d'appréhender l'échange au sein de la société est transposable à d'autres contextes dans lesquels les individus interagissent, comme en témoigne la littérature en sciences de gestion.

2.2. Le concept d'échange en sciences de gestion

Les travaux de recherche menés en marketing nous apporte un éclairage sur le comportement de l'intérimaire vis à vis d'une agence d'intérim, en considérant ce dernier, par analogie, comme un *client*. Inspirés de la théorie de l'échange social, ces travaux n'appréhendent plus seulement le comportement du consommateur vis à vis d'une marque dans une *perspective transactionnelle*, mais dans une *perspective relationnelle* (Jackson, 1985). En effet, les échanges purement transactionnels, immédiats, ponctuels et sans lendemain *a priori*, sont rares (Macneil, 1980). L'individu ne se comporte pas toujours de manière rationnelle au cours de l'échange, lequel peut être influencé par la sensibilité des personnes et le jeu de l'interaction. L'émergence du paradigme du marketing relationnel marque un tournant dans le champ du marketing (Webster, 1992). Il prend en compte l'individu « *dans toutes ses dimensions et dans tous les aspects de sa vie, en fonction du moment et des circonstances* » (Jallat, 2001, p.41).

L'échange relationnel est caractérisé par la coopération entre les acteurs, des ajustements mutuels et une volonté de poursuivre la relation dans le futur. La confiance et l'engagement sont deux concepts clés permettant de comprendre la manière dont les échanges entre les partenaires se développent, se structurent et sont maintenus dans le temps (Dwyer et al., 1987). L'engagement se définit comme la volonté de coopérer et une préférence pour

continuer la relation avec les partenaires existants. Il peut refléter un besoin ou un réel désir. Il est souvent considéré comme une conséquence de la confiance (Young et Albaum, 2003). Le maintien dans le temps des échanges entre deux acteurs suppose l'existence d'une relation de confiance construite selon un processus itératif. La confiance est à la fois *antécédent* et *conséquence* d'une relation stable et durable entre les acteurs (Anderson et Narus, 1990).

En gestion des ressources humaines, la relation d'emploi peut également être analysée sous l'angle de l'échange. Les premiers travaux de recherche menés par Argyris (1960) montrent que la relation entre les ouvriers d'un atelier et leurs contremaîtres repose essentiellement sur la réciprocité : les ouvriers maintiennent un niveau élevé de production en échange du respect des engagements informels pris par les contremaîtres tels que la tranquillité, la régularité du salaire ou l'emploi à vie. Argyris (1960) décrit ici la nature « psychologique » du contrat de travail qui s'établit de manière tacite ou explicite entre les acteurs. La relation d'emploi serait fondée non pas uniquement sur les termes du contrat sous sa forme juridique, mais aussi sur un ensemble de croyances et d'attentes réciproques entre le salarié et l'organisation, non explicitées dans le contrat. Le respect du contrat psychologique, sa violation ou l'incapacité de l'organisation à le respecter influence l'attitude et le comportement du salarié vis à vis de l'organisation et dans son travail, et son engagement organisationnel (Bourhis et al., 2000). Par ailleurs, la violation du contrat psychologique engendre des réponses attitudinales et émotionnelles plus intenses que l'incapacité de l'organisation à répondre aux attentes des salariés (Rousseau, 2001). Dès lors, le salarié ne se sent plus « soutenu » par l'organisation incapable de lui renvoyer les signes de reconnaissance attendus.

L'étude qualitative menée auprès des intérimaires et du personnel permanent de la société Xintérim vise à recueillir la perception que les acteurs ont de la fidélité de l'intérimaire à l'agence, dans une perspective exploratoire. La perception des acteurs est étudiée sous l'angle de la théorie de l'échange social.

3. Étude empirique

A notre connaissance, la fidélité de l'intérimaire à une société d'intérim n'a pas encore été étudiée en sciences de gestion. L'étude qualitative doit nous permettre de découvrir les raisons pour lesquelles un intérimaire s'engage dans une relation d'échange durable avec une

agence d'intérim et la manière dont ses échanges sont maintenus dans le temps. Le « pourquoi » et le « comment » sont deux questions complémentaires (Thiéart, 2003). Nous choisissons une démarche méthodologique hybride entre une analyse de processus et une analyse de contenu.

3.1. Étude qualitative et observation participante : méthodologie

3.1.1. Composition des échantillons

Notre échantillon relatif à l'étude qualitative se compose de la façon suivante :

- Onze responsables de recrutement, dont l'ancienneté dans l'entreprise varie entre 1 an et 15 ans ; un Directeur de Secteur et le Responsable des Ressources Humaines Intérimaires ;
- Neuf collaborateurs intérimaires choisis en fonction de leur ancienneté chez Xintérim et de la diversité de leur qualification (une secrétaire, deux caristes, un chauffeur, un manoeuvre, quatre agents de production et manutentionnaires). Ces intérimaires travaillent avec quatre agences d'intérim situées sur deux départements. Cinq intérimaires ont fait le choix de travailler en intérim. Les autres intérimaires sont à la recherche d'un contrat de travail à durée indéterminé.

Des observations ont été effectuées au sein de quatre agences d'intérim non spécialisées, à dominante industrie ou logistique, dans lesquelles nous avons effectué un travail opérationnel. Le choix de ces agences est un choix de convenance. Trois de ces agences sont les mêmes que celles choisies pour mener les entretiens semi-directifs.

3.1.2. Méthode de recueil des données

Selon une démarche inductive, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès des acteurs. Nous avons demandé aux permanents de la société Xintérim de nous parler de l'intérim, de leur relation avec les intérimaires et du processus de fidélisation des intérimaires à leur société d'intérim. Les intérimaires se sont exprimés sur leurs expériences professionnelles avant de travailler en intérim, sur la manière dont ils perçoivent le travail temporaire et sur leur relation

avec l'agence Xintérim. Les entretiens ont duré trois quart d'heures en moyenne. Les discours ont été enregistrés, retranscrits et analysés à l'aide du logiciel N Vivo. Celui-ci nous a permis de coder le texte afin de regrouper les idées des personnes interviewées dans des catégories (Huberman et Miles, 1991). Bien que nous ayons comptabilisée le nombre d'occurrence des idées émises par les acteurs, notre attention s'est également portée sur des idées qui ne sont pas apparues fréquemment dans le discours, mais qui ont une importance pour comprendre notre objet d'étude (Grawitz, 2001).

Les observations ont été faites selon le protocole suivant : nous avons noté en fin de journée tous les éléments source d'efficacité ou d'inefficacité dans la réalisation des activités de l'agence. Ces observations nous ont permis d'identifier les mécanismes organisationnels et relationnels source de fidélisation des intérimaires à l'agence Xintérim.

3.2. Résultats de l'étude qualitative et de l'observation participante

L'étude qualitative et les observations effectuées lors de notre présence en agence montrent, d'une part, que les acteurs n'ont pas tout à fait la même perception de la notion de fidélité de l'intérimaire à une agence d'intérim. D'autre part, le processus de fidélisation des intérimaires à une agence d'intérim apparaît comme un construit organisationnel et social : il dépend de la structure de l'organisation et des interactions sociales entre les acteurs.

3.2.1. Les différences de perception

Les membres de la société Xintérim insistent sur l'importance de fidéliser les intérimaires. C'est un objectif qu'ils se fixent, même s'il ne constitue pas une fin en soi. Les membres des agences sont là pour accompagner les intérimaires et ne cherchent pas à les « garder » à tout prix. Ils cherchent à éviter le départ des intérimaires ayant une valeur sur le marché du travail vers les entreprises de travail temporaire concurrentes. Pour eux, le maintien d'une relation durable avec un intérimaire est un signe de fidélité de celui-ci à l'agence.

« On ne fidélise pas des intérimaires pour que des personnes restent toute leur vie intérimaire et qu'elles n'acceptent jamais un CDI ».

« Le fidéliser, c'est lui donner l'envie de travailler avec Adecco [...]. Ils n'ont pas forcément envie d'aller voir les concurrents. »

Cependant, d'après le discours des intérimaires, la fidélité à une agence d'intérim est une notion ambiguë. Leur relation à l'agence peut être de différentes natures et ne traduit pas toujours une relation de fidélité.

- Certains sont liés de manière affective à l'agence Xintérim (5/9).

« J'aime bien travailler avec Xintérim » .

« J'aime bien Xintérim ».

- D'autres continuent de travailler avec Xintérim parce qu'ils ont besoin de travailler, sans exprimer un attachement à l'agence (4/9). Deux catégories d'intérimaires peuvent être dans ce type de relation à l'agence.

Soit ils se perçoivent très employables sur le marché : ils ont alors une vision purement instrumentale de l'intérim et recherchent leur intérêt à court terme.

« S'ils ont c'est bien, s'ils n'ont pas, je vais ailleurs ».

« Si ça ne va pas, au revoir, c'est fini. Il n'y a pas de soucis ».

Soit leur employabilité perçue est faible : leur situation est précaire et travailler de manière régulière avec une seule agence d'intérim leur évite de faire différentes démarches de recherche d'emploi pouvant être perçues comme dévalorisantes.

« Moi, là, j'ai du boulot ».

« Pourquoi j'irai sonner aux portes pour trouver du boulot. Je ne veux pas faire la mendiante ».

Malgré ces différences de perception, le processus de fidélisation de l'intérimaire à une agence d'intérim semble être un construit organisationnel et social.

3.2.2. Un construit organisationnel et social

- Les facteurs relatifs à la structure de la société Xintérim

Les instruments de gestion dont disposent le personnel Xintérim (procédures d'inscription, d'identification et de sélection des candidats, base de données intérimaires en réseau, dispositifs de formation professionnelle, etc.) permettent de gérer l'employabilité et les

missions des intérimaires afin mieux gérer leur parcours professionnel. Cependant, l'instrumentation de la gestion des ressources humaines intérimaires présente des limites propres aux outils de gestion et relatives à l'utilisation qui en est faite. Les membres des agences Xintérim échangent fréquemment des informations pour améliorer la connaissance qu'ils ont de l'environnement sans cesse en mouvement. Ils font appel à leur mémoire pour replacer rapidement des intérimaires compétents et disponibles et pourvoir rapidement les demandes des entreprises utilisatrices. Ainsi, les instruments de gestion ne déterminent pas à eux seuls l'efficacité de la gestion des ressources humaines intérimaires.

Au delà de la structure de l'organisation, des facteurs psychosociologiques interviennent dans le processus de fidélisation. La capacité de l'agence à répondre aux différentes attentes professionnelles de l'intérimaire et le souci de son bien-être déterminent l'engagement de l'intérimaire à poursuivre sa relation avec l'agence. Enfin, la confiance que se font les acteurs semble agir comme un mécanisme de régulation des échanges.

□ Le respect des attentes des intérimaires et le souci de leur bien-être

La régularité des missions proposées est la principale raison pour laquelle les intérimaires interviewés continuent de travailler avec l'agence Xintérim (9/9). Leur principale attente est de trouver le plus régulièrement possible du travail :

« On me trouve régulièrement du travail. On ne me laisse pas sur la touche ».

« C'est rare qu'Xintérim me donne deux missions et qu'il y ait un trou au milieu. Généralement, quand une mission s'arrête, l'autre commence le lendemain ».

Par ailleurs, il apparaît important pour les intérimaires que l'agence d'intérim respecte leurs préférences en matière de missions proposées (5/9). Certains intérimaires veulent être libre de refuser des missions qui ne leur conviennent pas, ou d'arrêter une mission qui ne leur correspond pas, sans être « sanctionnés » par l'agence d'intérim.

« Bien souvent, dans certaines boîtes d'intérim, ils me demandaient ce qui s'était passé, tandis que là, on ne pose pas de questions. [...] C'est pas que je ne veux pas travailler, mais il y a des postes qui ne me correspondent pas et c'est vrai qu'ils sont respectueux de ça. C'est important ».

« J'ai arrêté au bout de quinze jours parce que ça ne me plaisait pas. Ils ne m'ont pas rappelé. Je dis qu'on a le choix, mais peut être pas tant que ça ».

« [...] ou alors je ne veux pas aller dans l'entreprise qu'ils me proposent. Et pourtant ils me rappellent ».

De plus, les intérimaires ont de bonnes relations avec les membres des agences (8/9).

« J'ai de bonne relation avec l'agence de Bourgoin ».

« Il y avait un climat...je ne sais pas, j'ai trouvé que c'était sympathique ».

Toutes ces conditions concourent à créer un climat d'échange positif entre les agences Xintérim et les intérimaires qui sont plutôt satisfaits de leur relation avec ces dernières (8/9).

« Ca se passe très bien ».

« Ca s'est bien passé, je n'ai pas eu de soucis. [...] On a pris en compte ce que je demandais, pour moi, c'était positif ».

Certains intérimaires se sentent valorisés et un peu privilégiés (3/9).

« Je sais que dans la région, ça ne manque pas les caristes. [...] Je ne vais pas dire que je suis privilégié, mais bon, pour qu'ils arrivent à me trouver du travail aussi facilement, aussi vite, c'est ou alors ils ont vraiment du boulot à ne plus savoir quoi en faire, où alors ils font tout pour essayer de me trouver quelque chose ».

« Si j'arrivais aujourd'hui dans l'agence, on ne me proposerait pas les missions qu'on me propose depuis un petit moment. [...] Dans une entreprise, on ne donne pas n'importe quel poste à n'importe qui non plus ».

« [...] Ils me mettent un peu en avant pour que je sois pris là bas ».

Toutes ces éléments génèrent un climat de confiance entre les permanents des agences Xintérim et certains intérimaires.

□ Le rôle de la confiance dans la régulation des échanges entre les acteurs

Selon les responsables de recrutement, et dans une moindre mesure les intérimaires, le maintien de la relation d'emploi dans le temps entre les intérimaires et les agences d'intérim semble reposer sur des relations de confiance. Celle-ci est à la fois cause et conséquence de la continuité des échanges entre les acteurs. Les responsables de recrutement insistent sur la réciprocité de la relation de confiance. La confiance que les permanents ont dans les intérimaires repose sur les compétences des intérimaires, leur capacité à s'adapter à différents contextes de travail ou encore leur loyauté vis à vis de l'agence (9/13).

« Ce sont des personnes que l'on connaît, qu'on a déjà fait travaillé. Des personnes en qui on a confiance. C'est un peu aléatoire la confiance, mais c'est quelqu'un chez qui ça c'est toujours bien passé, qui s'est toujours bien adapté sur ses postes, qui a de bonnes capacité d'intégration, qui est motivé, a priori, pour travailler. » ;

« Pour moi, tout est relié, de part cet engagement moral, cette notion de droits et devoirs, de confiance, on peut arriver à fidéliser des intérimaires. On va avoir une confiance réciproque ».

Les intérimaires insistent sur l'importance de la confiance que les membres de l'agence leur accorde (4/9) tout comme la confiance que les intérimaires ont dans l'agence Xintérim (3/9).

«[...] parce que justement j'ai besoin d'avoir un climat de confiance réciproque, aussi bien moi je peux avoir confiance dans l'entreprise et je sais que eux peuvent avoir confiance en moi ».

«Il y a la confiance entre lui et moi ».

« [...] avoir confiance en moi. S'ils n'ont pas confiance, il n'y a pas de job ».

4. Discussion

D'après la littérature et les résultats de notre étude qualitative, la fidélité d'un intérimaire à une agence d'intérim est possible. Certains intérimaires sont attachés à une agence d'intérim et ont réellement envie de continuer à travailler avec elle. Toutefois, la fidélité apparente cache bien souvent des conduites purement opportunistes ou une relation de dépendance à l'agence. Les intérimaires « professionnels », qui ont fait le choix de l'intérim et qui ont des compétences très recherchées sur le marché, semblent être dans une relation plus « instrumentale » qu'affective à l'agence d'intérim. Ils ne veulent pas être liés à un employeur en particulier et n'expriment par un attachement à l'agence. Ils savent qu'ils peuvent trouver du travail facilement, et ne craignent pas d'interrompre leur relation à l'agence. Les intérimaires dont l'employabilité perçue est faible sur le marché du travail seraient plutôt dans une relation de dépendance vis à vis de l'agence. Ils continuent de travailler avec l'agence Xintérim parce que celle-ci leur propose régulièrement des missions et que cette situation leur semble plus simple à gérer. De plus, ils ne pensent pas avoir beaucoup d'alternatives d'emploi.

La notion de « fidélité de l'intérimaire à une agence d'intérim » doit donc être utilisée avec précaution : le maintien de la relation d'emploi dans le temps entre un intérimaire et une agence d'intérim ne traduit pas nécessairement une relation de fidélité au sens où l'intérimaire est attaché à l'agence et à envie de continuer à travailler avec elle. La fidélité suppose en effet un engagement affectif libre de toutes contraintes. Or, les individus en recherche d'emploi sont souvent confrontés à des impératifs matériels et contraints par l'environnement économique. Ainsi, ont-ils toujours le choix ?

Néanmoins, le maintien dans le temps d'une relation d'emploi entre un intérimaire et une agence d'intérim repose sur le respect d'un ensemble d'attentes et d'obligations réciproques, non écrites. Avoir du travail est la principale attente de l'intérimaire, mais elle n'est pas la seule : celui-ci a besoin d'être considéré, que ses préférences professionnelles soient prises en compte et que ses choix soient respectés. Les responsables de recrutement attendent que l'intérimaire respecte les règles de l'intérim et son engagement d'aller jusqu'au bout d'une mission. Le respect du contrat psychologique détermine l'intention des deux parties de poursuivre leur relation. Au fur et à mesure, une relation de confiance se construit entre les acteurs. Cette confiance repose sur l'expérience passée et permet de prédire les intentions de comportement futur des acteurs. Elle est à la fois cause et conséquence du maintien de la relation entre les acteurs et agit comme un mécanisme de régulation des échanges.

Enfin, les résultats de l'étude qualitative mettent en évidence dans quelle mesure le soutien organisationnel perçu par l'intérimaire influence son attitude et son comportement futur vis à vis des missions proposées. Le fait d'être replacé rapidement et régulièrement par l'agence est perçu par l'intérimaire comme un signe de confiance dans ses compétences. Par ailleurs, l'intérimaire peut se sentir compris et soutenu par l'agence Xintérim qui respecte ses choix et ses préférences en matière de mission.

Cependant, cette relation peut paraître injuste aux yeux de ceux qui n'ont pas encore réussi à « décrocher » une première mission et qui ont du mal à s'insérer sur le marché du travail. Les sociétés d'intérim jouent-elles véritablement leur rôle de régulateur de l'offre et de la demande de travail en favorisant l'insertion professionnelle de manière équitable pour tous ?

Bibliographie

- Allen, N.J. et Meyer J.P. (1990), « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol.63, p.1-18.
- Allen, N.J. et Meyer J.P. (1991), « A three-component conceptualisation of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol.1, n°1, p.61-89.
- Anderson E. et J.A. Narus (1990), « A model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships », *Journal of Marketing*, vol.54, n°1, p. 42-58.
- Argyris C.P.(1960), *Understanding organizational behavior*, Chicago: Aldine.
- Becker, H.S. (1960), « Notes on the concept of commitment », *American Journal of Sociology*, vol.66, p.32-42.
- Blau P.M. (1964), *Exchange and power in social life*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Bourhis A., A. Gosselin et M.J. Guilbault (2000), « The effects of breach and violation of psychological contracts: an empirical investigation », *Papier de Recherche*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC), Montréal, pp23.
- Buchanan B. (1974), « Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, p.533-546.
- Cook J. et T. Wall (1980), « New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfiment », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, p.39-52.
- Hrebiniak L.G. et J.A. Alutto (1972), « Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, p.555-572.
- Huberman A. et M. Miles (1991), *Analyse des données qualitatives*, Paris : De Boeck Université.
- Dwyer, F. Schurr H. et S. Oh (1987), « Developing Buyer-Seller Relations », *Journal of Marketing*, vol.51, n°2, p.11-28.
- Faure-Guichard, C. (2000). *L'emploi intérimaire : trajectoires et identités*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz.
- Jackson B.B. (1985), *Winning and Keeping Industrial Customers : The Dynamics of Customer Relationships*, Lexington, MA: D.C. Health and Company.

- Jallat, F. (2001). *A la reconquête du client – stratégies de capture*, Paris : Éditions Village Mondial.
- Kanter, R.M. (1968), « Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities », *American Sociological Review*, vol.33, p.499-517.
- Lévi-Strauss C. (1958), *Anthropologie structurale*, Libraire Plon.
- Macneil I. (1980), *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Mauss M. (1950), *Sociologie et anthropologie*, Paris : Presse Universitaire de France.
- Mowday R.T., Steers R.M. et Porter L.W. (1979), « The measurement of organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, vol.14, p.224-247.
- Mowday R.T., Porter L.W. et Steers R.M. (1982), *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York : Academic Press.
- Paillé, P. (2004). *La fidélisation des Ressources Humaines*, Paris : Economica.
- Palayret G. et F. Roussel (2002), *L'échange : entre réciprocité et transaction*, Paris : Belin.
- Rotter J.B. (1967), « A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust », *Journal of Personality*, vol.35, n°4, p.651-665.
- Rousseau D.M. (2001), « Schema, promise and mutuality : The Building blocks of the psychological contract », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.74, p.511-541.
- Thévenet, M. et J.P. Neveu (2002). *L'implication au travail*, Paris: Editions Vuibert.
- Thiétart R.A. (2003), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod.
- Thuderoz C., Mangematin V. et D. Harrisson (1999), *La confiance, approches économiques et sociologiques*, Paris : Gaëtan Morin Éditeur.
- Webster, F.E. (1992), « The Changing Role of Marketing in the Corporation », *Journal of Marketing*, vol.56, n°4, p.1-17.
- Wiener Y. (1982), « Commitment in organizations: A normative view », *Academy of Management Review*, vol.7, p.418-428.
- Young L., Albaum G. (2003), « Measurement of trust in salesperson-customer relationships in direct selling », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol.23, n°3, p.253-269.
- Zucker L. (1986), « Production of trust: institutional sources of economic structure : 1840-1920 », *Research in Organizational Behavior*, vol.8, p.53-111.