

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

La Fidélisation en Intérim

Nathalie Rouzé

Année Universitaire 2016/2017

Faculté des Sciences Juridiques, Politiques & Sociales – Lille 2



Remerciement

Je tiens dans un premier temps à témoigner toute ma reconnaissance envers Mr. Jérôme Giniaux, gérant de l'agence Temporis de Roubaix, ainsi qu'envers chaque membre de l'équipe pour l'accueil et le soutien sans faille dont ils ont pu faire preuve au cours de mes quatre mois de stage.

Je remercie également Mr Goulven Rubin pour les conseils et les explications données dans le cadre de la réalisation de ce mémoire.

Enfin je tiens à remercier l'équipe pédagogique de Lille 2 ainsi que les intervenants du Master 2 Droit et Economie des Ressources Humaines pour la qualité de la formation dont j'ai pu bénéficier.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
I – DEFINITIONS	7
A) LE TRAVAIL TEMPORAIRE	7
1) <i>Notions de flexibilité et principe du contrat intérimaire</i>	7
2) <i>Historique</i>	8
3) <i>Les profils intérimaires</i>	10
4) <i>La vision de l'intérim dans l'opinion publique</i>	14
B) QU'EST-CE QUE LA FIDELISATION ?	16
1) <i>Les Notions de fidélité</i>	16
2) <i>La fidélisation des salariés</i>	20
II - LA FIDELISATION EN INTERIM : UN PARADOXE ?	21
A) UN CONTRAT QUI AFFAIBLIT LES LIENS ENTRE LE SALAIRE ET L'ENTREPRISE ?	21
1) <i>Le travail intérimaire : Un cycle dépendant de la conjoncture</i>	21
2) <i>L'insatisfaction des besoins primaires ?</i>	23
B) LES ENJEUX DE LA FIDELISATION	25
1) <i>Pour l'entreprise utilisatrice</i>	25
2) <i>Les enjeux pour l'ETT</i>	31
III – COMMENT FIDELISER SUR LA BASE D'UN CONTRAT TEMPORAIRE ?	33
A) LES OUTILS DE FIDELISATION	33
1) <i>Les angles d'actions de l'entreprise utilisatrice</i>	33
2) <i>Les initiatives possibles de la part des agences d'emplois</i>	37
B) LES FREINS A LA FIDELISATION	39
CONCLUSION	41
BIBLIOGRAPHIE :	42

INTRODUCTION

Le phénomène de la flexibilisation du travail est une question récurrente sur laquelle de nombreux auteurs se sont épanchés au cours de ces dernières années. En effet l'ouverture des frontières et la montée de la mondialisation forcent les entreprises à subir une concurrence de plus en plus forte et à faire face à des marchés et des consommateurs de plus en plus fluctuants.

Au cœur de cette flexibilisation du travail, les entreprises ont notamment la possibilité de recourir aux contrats de travail temporaires afin de pouvoir aligner leurs mains-d'œuvre en fonction de leurs besoins. On a pu ainsi voir apparaître des formes d'organismes qui se concentrent autour d'un « noyau dur » de travailleurs « permanents », qui bénéficient de la « sécurité de l'emploi », auxquels viennent s'ajouter, en fonction des besoins liés à la production, des travailleurs aux contrats plus atypiques, bénéficiant d'une sécurité du travail plus précaire. Cette généralisation de ce type de structure modifie les rapports de travail, et affaiblit les liens des travailleurs avec l'entreprise.

Dans cet environnement, on peut notamment s'intéresser au contrat de travail intérimaire qui représente aujourd'hui une part, certes minoritaire du marché du travail, mais qui n'est cependant pas négligeable avec un volume de travail temporaire qui s'élève à près de 656 000 emplois¹ en janvier 2017.

Dans notre examen de ce contrat, on se concentrera d'avantage sur la relation qui existe entre les intérimaires et ses « employeurs » c'est à dire l'entreprise de travail intérimaire (ou ETT) et l'entreprise utilisatrice. En effet, le travailleur intérimaire à la particularité de ne pas directement appartenir à l'entreprise dans laquelle il réalise ses missions, puisqu'il fait l'objet d'un contrat tripartite par le biais d'une agence d'emploi. Les trois parties aux contrats ont donc conscience dès le départ de la date d'échéance de leurs rapports.

Cette relation particulière partant d'une fondation éphémère a pu susciter beaucoup d'interrogation et de problématique. Dans ce contexte il est surtout intéressant de

¹ En équivalent Emploi Temps Plein ou ETP : Rapport du nombre total de semaines de travail réalisées par les intérimaires sur le nombre total de semaines ouvrées d'une année.

s'interroger sur le concept de la fidélisation. Ainsi notre principale réflexion au long de notre recherche sera de répondre à la question suivante :

Intérim et fidélisation sont-ils compatibles ?

Pour répondre à cette question nous pourrions-nous appuyer sur les connaissances pratiques accumulés au sein de notre stage dans l'agence d'emploi Temporis de Roubaix. Temporis est le premier réseau d'agences d'emploi franchisées en France et représente près de 150 agences réparties sur le territoire. Ce statut d'agence franchisée offre une certaine indépendance à chaque entité, tout en gardant l'avantage du poids apporté par un franchiseur, Valoris. Ce franchiseur permet de conserver une cohérence entre chaque agence, apporte un soutien au niveau logistique, juridique et informatique et offre aux agences la possibilité de pouvoir négocier avec des clients entreprises de plus grandes dimensions. L'agence Temporis de Roubaix se décline en deux entités avec une partie généraliste et une partie consulting. La première se concentre sur les profils plus manuels avec des postes de manutentionnaires, de préparateur de commande, de soudeur ou encore de testeurs sportifs... La deuxième s'oriente plus vers des profils tertiaires tels que des assistants logistiques, RH ou comptable, les profils administratifs, les postes de téléenquêteurs... Cette richesse de secteurs visés nous permet d'avoir une vue plus large de l'intérim dans le cadre de notre réflexion.

Quant aux sources théoriques, d'autres auteurs ont déjà pu se pencher sur la question, et dans un premier temps les recherches se sont essentiellement focalisées sur la relation entre le salarié intérimaire et l'ETT.

En effet si les ETT sont prédisposés à avoir une relation de court terme avec leurs salariés de par la nature du contrat intérimaire, la majorité des études montrent qu'il est dans leur intérêt d'instaurer une relation de confiance et une optique de long terme avec les candidats intérimaires afin de pouvoir créer un vivier de travailleurs qui leurs permettra d'augmenter leurs réactivité.

On peut ainsi citer Isabelle Galois (2010) qui est venu s'interroger sur la possibilité de créer un sentiment de fidélité chez les intérimaires. En effet ces derniers auront plus tôt intérêt à s'inscrire dans le plus grand nombre d'agences possibles afin de maximiser leurs chances d'obtenir un contrat. Galois s'appuie sur les théories de l'échange social et du contrat psychologique pour étudier la manière dont les ETT peuvent parvenir à instaurer

un lien avec leurs salariés malgré le contexte de précarité du contrat. Elle aboutit au fait que la notion de fidélité entre l'intérimaire et l'ETT dépend d'une relation d'échange entre les deux parties par la mise en place d'un contrat implicite entre l'intérimaire et l'agence. Ce contrat induira des attentes de la part de l'intérimaire et à la réalisation de chacune de ses attentes, la confiance et l'engagement ressenti par les travailleurs grandiront au profit de l'ETT.

On peut également citer Liden en 2003 qui se concentre sur le lien affectif qui peut être créée entre l'intérimaire et l'agence d'emploi à laquelle il appartient, de par l'appui qu'il reçoit de cette dernière. Ainsi pour cet auteur, c'est le support de l'ETT qui sera important dans la création d'un lien de fidélisation. Ce soutien se traduit par la présence de l'agence d'intérim en cas de difficultés rencontrés par l'intérimaire, l'accompagnement qui est réalisé vis-à-vis des salariés intérimaires.

D'autres auteurs mettent en avant l'importance d'une « justice informationnelle et interactionnel » comme Torcka (2011). En ce qui concerne la justice informationnelle c'est la qualité et la fiabilité des informations qui sera importante pour créer ce lien de confiance avec le travailleur intérimaire. Ainsi une transparence et des informations corrects quant au missions et au fonctionnement de l'agence seraient appréciés des intérimaires. Quant à la justice interactionnelle c'est surtout une notion de respect et d'accueil des intérimaires qui est ici visée.

Vis-à-vis de la relation entre l'entreprise de travail temporaire et les intérimaires, nous sommes en accord avec la plupart de ces conclusions, et estimons que la fidélisation est bien possible dans le secteur de l'intérim. Le présent mémoire viendra répondre aux questions des enjeux de cette fidélisation, des outils pour la mettre en place et des limites de cette politique.

En ce qui concerne la fidélisation des intérimaires à l'entreprise utilisatrice certains auteurs ont pu estimer moins pertinente d'étudier cette relation (Galois & Lacroux 2010). En effet ils ont pu mettre en avant le fait que la législation française désincite la relation de long terme entre l'intérimaire et une même entreprise ainsi que la moyenne de durée de contrat très courte en France minimisant l'instauration d'un véritable lien entre le salarié et l'entreprise utilisatrice. Néanmoins nous n'avons pu nous rendre compte, au cours de notre stage, que ces affirmations n'étaient vérifiées qu'en partie. En effet certaines entreprises instaurent de vraies relations sur la durée avec les intérimaires

délégués et nous allons pouvoir démontrer plus en détails les enjeux de cette relation au cours de notre réflexion.

Pour répondre à notre problématique nous allons dans un premier revenir sur les notions d'intérim et de fidélisation. En effet il semble important de revenir sur le contexte et l'histoire du travail temporaire avant de pouvoir s'interroger plus avant sur la relation entre les intérimaires et l'ETT ou l'entreprise utilisatrice. Dans cette partie nous venons également présenter les différents profils d'intérimaires existants ainsi que les différentes notions de fidélités qui ont pu être mises en avant par la théorie. Enfin nous venons apporter une définition de la fidélisation dans le contexte du travail.

Dans un deuxième temps nous mettons en évidence l'antinomie de la fidélisation, sous-entendant une relation de long terme, et du contrat intérimaire, ayant une essence temporaire. Pour cela nous allons d'abord revenir sur les raisons pour lesquelles le contrat intérimaire minimise les chances d'établir une relation avec l'entreprise pour ensuite démontrer les enjeux pour l'entreprise utilisatrice et l'ETT d'instaurer une fidélité chez les intérimaires.

Enfin c'est dans la troisième partie que nous allons revenir sur les manières d'inspirer cette fidélité chez les travailleurs, ainsi que sur les freins persistants pour les entreprises quant à la mise en place de cette relation de confiance.

I – Définitions

A) Le travail temporaire

1) Notions de flexibilité et principe du contrat intérimaire

On distingue habituellement plusieurs flexibilités dans le cadre du marché du travail, celle dite qualitative et celle dite quantitative, elles agissent soit sur l'emploi, c'est-à-dire le stock de main-d'œuvre, soit sur le travail à proprement dit, c'est-à-dire les compétences de la dite main-d'œuvre.

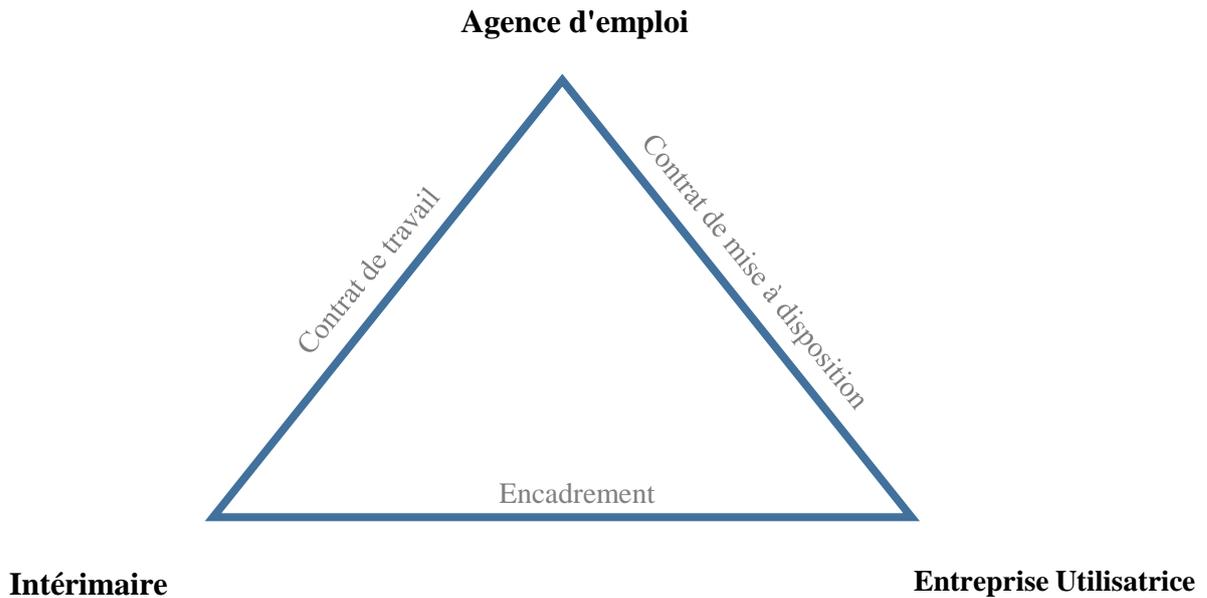
Les organisations peuvent ainsi choisir de faire fluctuer le nombre d'heures de travail effectués par les salariés en fonction de leurs besoins. Elles peuvent dans ce cas avoir recours à des temps partiels ou des heures supplémentaires... C'est la flexibilité quantitative interne. Elles peuvent également préférer faire varier le nombre de travailleurs au sein de l'entreprise en fonction des besoins, elles feront recours dans ce cas à des CDD, ou procéderont à des licenciements, c'est la flexibilité quantitative externe ;

Quant à la flexibilité qualitative, elle peut consister à faire appel à des travailleurs polyvalents pouvant exercer différentes tâches en fonction des besoins les plus importants, quand elle est interne. Si elle est externe, les entreprises ont alors recours à un contrat commercial plutôt qu'à la conclusion d'un contrat de travail, l'organisation procédera dans ce cas à une externalisation ou à des contrats intérimaires.

C'est sur cette dernière flexibilité du travail que nous allons nous concentrer, afin de répondre à la problématique de la fidélisation dans pareil contexte.

Le contrat de travail intérimaire réside en effet en la réalisation d'un contrat commercial entre l'agence d'intérim et l'entreprise utilisatrice qui réalise la demande de délégation de travailleurs intérimaires. Une compensation financière est ainsi versée par l'entreprise utilisatrice à l'ETT, en échange de laquelle l'entreprise de travail intérimaire assume la responsabilité d'employeur envers les intérimaires réalisant la mission chez l'entreprise utilisatrice. C'est donc à l'ETT qu'incombe le pouvoir de direction et la rémunération des intérimaires.

Graphique 1 : Relation tripartite en intérim



Les missions sont prévues pour une durée préalablement déterminée. Cette durée peut être plus ou moins variable et les contrats ont notamment la possibilité d'être renouvelés. Cependant le contrat intérimaire reste très encadré par la loi et des règles strictes sont à suivre en matière de recours à ce contrat ce qui peut limiter son utilisation dans le but d'une flexibilisation ou d'une recherche de compétitivité.

Le contrat d'intérim reste néanmoins un outil de gestion très appréciés des entreprises, et il semble intéressant d'étudier son évolution ainsi que les types de travailleurs qui sont concernés par ce contrat.

2) *Historique*

Il semble pertinent de revenir sur les origines de l'intérim, ainsi que sur le contexte historique et réglementaire entourant le contrat intérimaire.

Ainsi, le recours à l'intérim et les autres contrats précaires se sont généralisés en France et dans les pays occidentaux durant les précédentes décennies ; Cependant les origines du travail temporaire sont difficiles à déterminer de manière exacte.

L'idée de mettre à disposition du personnel aux entreprises dans le cadre de missions temporaires semble être originaire des États-Unis. On peut effectivement considérer les

formes de travail misent en place par D.J. Nugent et Samuel Workman comme des précurseurs du contrat de travail intérimaire.

Ainsi au XXème siècle, le travail dans les ports dépendaient fortement des saisons et du climat. Les ouvriers n'étaient engagés que pour une certaine partie de l'année, et devaient trouver du travail autre part pendant l'hiver. Cette situation créant un fort turn-over, avec une part des ouvriers ne revenant pas d'une année sur l'autre, D.J. Nugent a eu l'idée de procéder à l'emploi de ces ouvriers sur des années entières, en leur trouvant d'autres missions auprès des entreprises locales dans les périodes d'inactivité. Ici, le but n'était pas prioritairement de réaliser un profit par la délégation mais de fidéliser les ouvriers pour limiter le turn-over.

C'est donc à l'initiative de Samuel Workman qu'est réellement née la première entreprise se spécialisant uniquement dans la mise à disposition de personnel. Travaillant à l'époque dans une entreprise de mécanographie, il a commencé par engager ses propres collègues pour les envoyer en missions dans d'autres entreprises dans le cadre de tâches courtes, avant de monter sa propre entreprise. Cette dernière prend rapidement de l'ampleur, et Workman puise notamment sa force en recrutant ses salariés parmi les femmes au foyer, à l'époque dénigrées par certaines entreprises. A cet instant, la pratique d'envoyer les travailleurs dans l'entreprise demandeuse n'était pas encore répandu, et les services ainsi réalisés consistaient surtout en des tâches pouvant se faire à distance tel que le secrétariat ou la dactylographie...

D'autres entreprises de délégation de personnel voient le jour dans les années 50 mais c'est réellement dans la période d'après seconde guerre mondiale que l'intérim prend son essor en raison des besoins de remplacement de la main d'œuvre, et de la demande engendrée par la reconstruction pour les pays les plus touchés par les dégâts matériels.

En ce qui concerne plus particulièrement la France c'est entre les années 1920 et 1930 que les premières agences d'intérim sont ouvertes. Mais il faut également attendre la période d'après-guerre avant que la délégation de travailleurs commence à se généraliser. A cette époque aucune réglementation n'existait encore dans l'encadrement du contrat intérimaire. Ce sera réellement à partir des années 70 que l'intérim prendra réellement de l'ampleur avec la crise pétrolière et la montée du chômage.

Avec l'envoi des intérimaires au sein des entreprises utilisatrices, les secteurs concernés par les missions temporaires se diversifient, et les demandes en termes d'intérim se concentrent principalement sur le secteur de l'industrie et du bâtiment avec ce premier essor.

La légalisation de l'intérim est fixée par la loi du 3 janvier 1972. A cette époque la réglementation reste assez flexible en matière de recours et d'utilisation du contrat intérimaire. Aujourd'hui le contrat intérimaire dépend de l'article 11251-1 du code du travail, qui encadre de manière stricte son utilisation : Il ne peut se substituer à un emploi permanent, on ne peut l'utiliser uniquement pour les cas de recours précisés par la loi et les contrats sont limités par un délai de carence à respecter ainsi qu'un nombre maximum de renouvellement possible. L'intérim est également limité dans le temps, en fonction de la situation de remplacement. La durée maximale commune pour un contrat intérimaire est de 18 mois, mais elle peut fluctuer de 9 à 36 mois selon les situations.

A compter des années 70, l'ascension du travail intérimaire a perduré jusqu'au 21ème siècle avec une multiplication par cinq du nombre d'intérimaires entre 1975 et 2004 en France (en équivalent emploi temps plein ou ETP). Avec cette progression la concurrence entre les agences intérimaires s'est également renforcée, d'autant plus que rien n'empêche les intérimaires de s'inscrire dans plusieurs agences temporaires à la fois. Avec la difficulté supplémentaire résidant dans le fait que la demande intérimaire dépend très fortement de la conjoncture, la réglementation s'est modifiée en 2008 pour mettre fin au principe d'exclusivité qui interdisait alors les agences intérimaires de réaliser des placements en C.D.I et C.D.D. Les agences intérimaires ont également pu voir leur dénomination changée pour l'intitulé d'agence d'emploi.

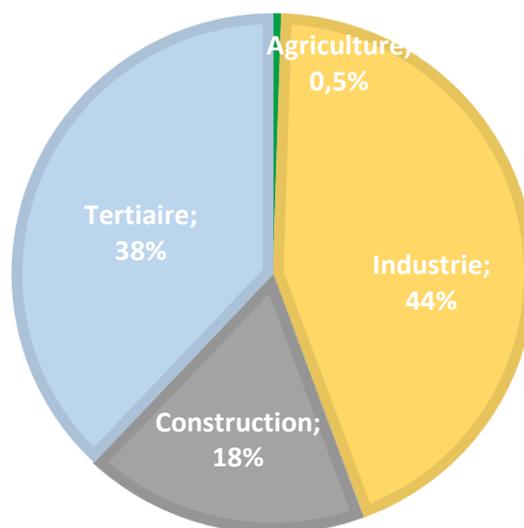
En ce qui concerne l'agence Temporis de Roubaix elle profite en effet de cette élargissement d'activité possible, et ce surtout en ce qui concerne l'agence Consulting, mais la majeure partie des contrats restent des contrats intérimaires.

3) *Les profils intérimaires*

Après avoir vu les origines du contrat intérimaire, on peut maintenant s'interroger sur les profils de travailleurs les plus concernés par l'intérim.

Aujourd'hui en ce qui concerne les secteurs d'activités qui sont les plus importants en intérim, ce seront les secteurs de l'industrie et du tertiaire en termes de volume de contrats ETP. On a plus de 200 000 contrats ETP réalisés dans chacun de ces secteurs pour l'année 2015.

Graphique 2 : Répartition de l'intérim par secteur d'activité en 2015 (en volume ETP)



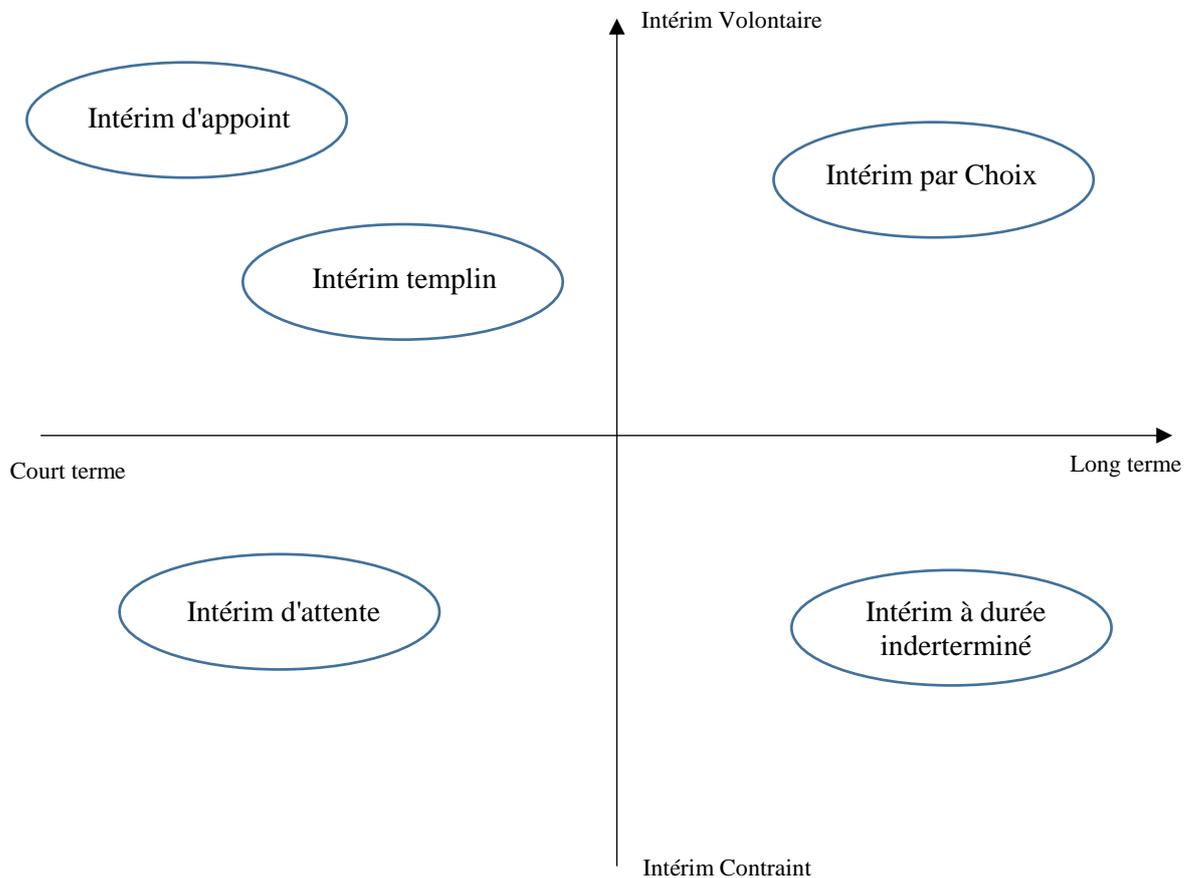
DARES, *Emploi interimaire trimestriel*

Cependant si l'on regarde les chiffres en terme de taux de recours au contrat intérimaire en comparaison aux autres alternatives de contrats de travail pour chacun des secteurs, c'est dans le domaine industriel et de la construction que l'embauche d'intérimaire est la plus importante, avec un taux de recours de 8.4% pour le secteur industriel et de 8.6% en ce qui concerne le bâtiment. Dans le secteur tertiaire ce taux de recours ne s'élève qu'à 1.9%. Concrètement, un ouvrier du bâtiment aura donc plus de chance d'être embauché sous un contrat intérimaire qu'un salarié exerçant une activité du secteur tertiaire.

Au-delà des domaines d'activités concernant les travailleurs intérimaires on peut également faire un bilan plus détaillé concernant leurs carrières et leurs attentes en matière d'emploi. On peut notamment appréhender cette problématique sous deux angles différents, celui de la durée et celui du choix. En effet les intérimaires peuvent être plus ou moins catégoriser dans une optique de long terme ou de court terme en ce qui concerne l'intérim, comme ils peuvent être groupés en fonction du degré auquel l'intérim est « subi » ou « choisi ».

A partir de ces notions de choix et de durée de contrat, Colette Jourdain (2002) a pu mettre en évidence plusieurs profils intérimaires (graphique 3).

Graphique 3 : Les cinq profils d'intérimaires



Source: C. Jourdain, *Intérimaire, les mondes de l'intérim*, Travail et emploi n°89, janv. 2002

Actuellement la plupart des études se rejoignent sur le fait que pour la majorité des intérimaires, l'intérim est une étape et non un projet de carrière. Cependant dans la réalité cette étape se révélera être plus ou moins longue, et plus au moins choisie en fonction des intérimaires.

Une partie des intérimaires se tournent vers l'intérim à défaut de trouver rapidement des contrats de plus longue durée. On est dans une logique pragmatique, ou l'intérim sert de « dépannage », en attendant de trouver ce qu'ils considèrent comme « mieux ». On peut y regrouper des jeunes diplômés en recherche d'emploi, des personnes en reconversion, des salariés licenciés... Leurs missions seront parfois en décalage avec leurs

qualifications, et c'est un intérim de court à moyen terme. C'est le profil d'intérim d'attente. Lors des recrutements effectués par Temporis Consulting nous avons effectivement pu rencontrer ce genre de profil pour des postes d'assistant terrain. Les assistants terrains avaient pour mission de gérer et planifier le déroulement d'enquête terrain sur la satisfaction client. Lors de nos recrutements nous avons pu contacter en priorité des assistants administratifs pour ces postes, et la plupart des candidats ayant accepté d'entrer le processus de recrutement donnaient une réponse du type : « Pourquoi pas, en attendant ... ». Ces derniers avaient souvent comme but d'obtenir des postes s'apparentant plus à l'administratif et au secrétariat, mais n'arrivait pas à obtenir ce genre de poste assez rapidement, ce qui les poussaient à accepter d'autres postes dont les missions différaient légèrement de leurs attentes premières.

D'autres travailleurs intérimaires sont en intérim sur du long terme, non pas par choix mais par obligation financière. Ils sont extrêmement motivé à trouver un emploi mais de par leurs parcours ou qualifications ne parviennent pas à décrocher d'autres contrats que des missions temporaires. Ce sont le plus souvent des pères de familles, peu qualifiés, travaillant en usine ou dans le bâtiment. Si l'intérim n'est pas un choix au départ ils se résignent souvent au fait qu'il constituera la partie majoritaire de leurs carrières.

Concrètement, selon une étude de l'observatoire des métiers de 2014, 80% des intérimaires interrogés se sont effectivement tournés vers l'intérim car ils n'avaient pas trouvé d'emploi sous une autre forme de contrat. Seul 20% des intérimaires se tournent vers l'intérim de façon plus spontanée.

Ce sont notamment les intérimaires qui se placeront plutôt dans une optique de formation et utilisent l'intérim pour gagner en expérience ou en polyvalence. Ils espèrent également que l'intérim puisse faire office de tremplin pour obtenir un contrat en C.D.D ou C.D.I. Ce sont souvent des personnes d'une trentaine d'années en moyenne et très qualifiées. Ils effectuent moins de missions que les autres profils, mais celles-ci ont des durées plus longue et son plus souvent en adéquation avec leurs qualifications et diplômes. On peut ici prendre l'exemple des recrutements de gestionnaire de Paie par Temporis Consulting, notamment pour les profils juniors qui utilisent beaucoup l'intérim comme un moyen de se former et de gagner en expérience pratique.

D'autres vont former le profil d'intérim d'appoint. Ce sont souvent de jeunes étudiants, qui se tournent vers l'intérim pour une première expérience du monde du travail. Ils

auront de courtes missions, sur des postes demandant peu de qualifications. Ils gardent souvent une image très positive de cette première expérience. C'est ici de l'intérim de court terme et rarement en lien avec les qualifications des intérimaires concernés. L'agence Temporis généraliste a notamment pu effectuer beaucoup de recrutement parmi des étudiants cherchant des jobs d'étés pour des postes de préparation de commande en prévision d'une montée des demandes avec les soldes d'étés 2017.

Enfin les derniers profils intérimaires rassemblent les travailleurs qui se tournent vers l'intérim dans une optique de moyen à long terme. Certains manifestent même une véritable volonté de faire carrière dans l'intérim. On observe ainsi l'existence dans certaines branches d'activités des profils très recherchés (comme les médecins ou encore les chaudronniers...) pour lesquels le fait de choisir l'intérim comporte des bénéfices non négligeables qu'un contrat « classique » n'inclut pas, notamment du point de vue financier, avec l'avantage des indemnités de fin de mission et de congés payés. D'autres travailleurs se tournent spontanément vers l'intérim car ils sont attirés notamment par la flexibilité que ce genre de contrats leurs laissent en terme de gestion du temps de travail. D'autres y voient plus de liberté en termes de choix d'environnement de travail et de découverte de différentes entreprises. Ce profil rassemble des intérimaires ayant une moyenne d'âge plus élevés, et moins de responsabilités ou contraintes financières notamment moins d'enfants. Ils sont aussi plus qualifiés.

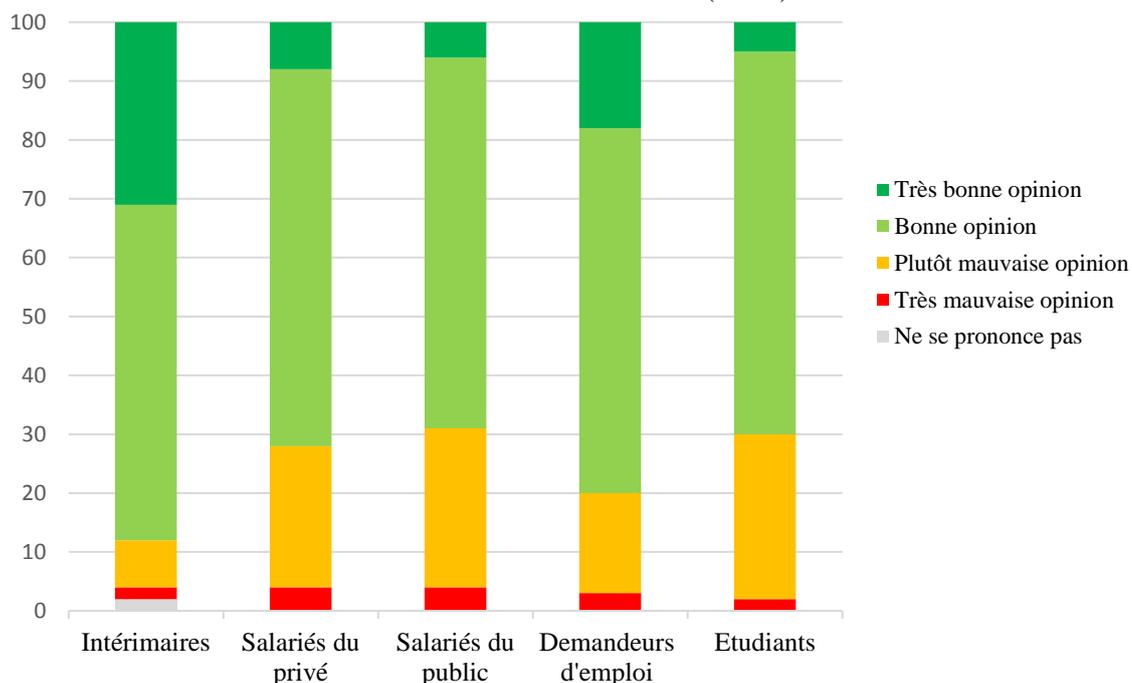
Ce genre de motivation reste cependant minoritaire ; Dans les faits la majorité des travailleurs considèrent ou espèrent que les missions intérimaires demeurent temporaires de leurs carrières.

4) La vision de l'intérim dans l'opinion publique

En ce qui concerne l'aspect sociologique et la perception par le public du contrat intérimaire, celui-ci a subi de nombreuses critiques et a longtemps été perçu de façon très négative, en France comme dans les autres pays où il a évolué. En effet l'image première qui a pu être attribuée à l'intérim a pu être celle de la « commercialisation » des travailleurs et l'on peut notamment citer un des ouvrages représentant bien cette vision : « Les nouveaux marchands d'hommes ? » de Guy Caire (1974).

D'un point de vue global l'intérim dispose aujourd'hui d'une image plus positive, et l'on peut de nouveau citer l'étude de l'observatoire des métiers et de l'emploi de 2014 sur la perception de l'intérim en France : 88% des intérimaires interrogés au cours de cette étude ont une vision positive de l'intérim, parmi lesquels 31% en ont même une très bonne opinion.

Graphique 4 : La perception de l'intérim par différents acteurs du marché du travail en 2013 (en %)



Observatoire des métiers et de l'emploi, *Regards croisés sur l'intérim* (2014)

Cette perception positive ne se limite pas qu'au domaine de l'intérim mais semble être partagés dans la majorité des secteurs, que ce soient les salariés du public, du privé, les demandeurs d'emplois ou les étudiants.

Certaines interrogations et réticences sont cependant toujours liées à la généralisation des contrats « précaires » notamment en relation au déclin de la sécurité du travail et du C.D.I « traditionnel ». Une autre raison pour laquelle l'intérim pourrait encore être mal perçu, notamment par les intérimaires, pourrait être la crainte d'une différence de traitement entre les intérimaires et les salariés permanents. Cela dépendra néanmoins fortement des expériences déjà vécues par les intérimaires.

B) Qu'est-ce que la fidélisation ?

Nous avons pu voir dans notre première sous partie le détail concernant le contrat de travail intérimaire. Il est cependant important de venir définir la deuxième partie de notre problématique se rapportant à la notion de fidélisation.

1) Les Notions de fidélité

Le mot fidélité tient ses origines du latin *fideltas*, qui se rapproche des termes de foi et d'allégeance ou de pacte. Le Larousse définit la fidélité comme « Qualité de quelqu'un qui est fidèle, dévoué, attaché à quelque chose, à quelqu'un », « Qualité de quelqu'un qui est constant dans ses sentiments, ses affections, ses habitudes » ou encore « Qualité de quelqu'un qui ne manque pas à une promesse, qui ne trahit pas un serment ».

Dans la définition générale, la fidélité semble ainsi être en partie liée à la notion de sentiment, d'affection ressentie envers l'objet suscitant ou non la fidélité de l'individu. C'est donc une notion qui semble être individuelle, propre à chaque personne, et à situation égale, pourra différer en fonction de la personnalité qui est concernée. La fidélité n'est pas une science exacte et on ne pourra être capable de calculer précisément le degré de fidélité qu'une personne attachera à une autre personne, à un concept ou encore à une organisation...

Dans le cadre de la fidélité d'un salarié envers une entreprise, il sera d'autant plus difficile de la mesurer qu'il n'y a toujours pas de consensus, aujourd'hui, sur sa définition exacte entre les auteurs qui se sont déjà exprimés sur le sujet. Si les auteurs partent tous d'une même idée générale de la fidélité, ils ont souvent du mal à se mettre d'accord sur les comportements qui représentent une cause de la fidélité d'un salarié, une expression de la fidélité d'un salarié ou la conséquence de la fidélité du salarié.

Selon Hirschman les salariés d'une organisation démontrent leurs mécontentements envers celle-ci soit en la quittant (Exit), soit en exprimant ce-dit mécontentement haut-et-fort (Voice). Voice est préférable dans le sens où il laisse une possibilité de compromis et de négociation pour améliorer l'environnement de travail ainsi qu'une chance d'éviter le turn-over.

De nombreux auteurs ont pu définir la fidélité des salariés en se basant sur ce concept d'« Exit » et de « Voice ». Certains se placent dans une logique où la fidélité se traduit dans le comportement visible des salariés. Ainsi dans cette approche, quatre comportements sont possibles face à un mécontentement du salarié envers l'organisation : la démission (Exit), la prise de parole (Voice), la négligence (Neglect) ou encore la fidélité (Loyalty). C'est le principe du modèle EVLN. La fidélité consiste ici pour le salarié à adopter un comportement autre que de quitter l'entreprise ou de négliger ses obligations même quand il est insatisfait.

D'autres considèrent que la fidélité s'exprime plus par une attitude du salarié qui favoriserait la négociation et découragerait les démissions. Cette fois-ci la fidélité se traduit par un ressenti, par l'attachement émotionnel, psychologique du salarié envers l'organisation.

Enfin plus récemment des auteurs ont défini la fidélité à la fois comme un ensemble de comportements adoptés par le salarié mais aussi comme le ressenti du salarié envers son entreprise.

Le tableau de la page suivante vient résumer l'ensemble des définitions qui ont pu être données à la fidélité dans la littérature, et montrer les différences entre les auteurs.

Tableau 1 : Les définitions de la fidélité		
Approche	Indicateur	Principales références
<i>Attitudinale</i> La fidélité du salarié est une disposition psychologique, un « ressenti » du travailleur vis-à-vis de son organisation.	Identification	Boroff et Lewin (1997), Akerlof et Kranton (2005)
	Attachement	Leck et Saunders (1992)
	Engagement	Allen et Meyer (1990), Johnson <i>et al.</i> (2009), Sverke et Goslinga (2003), Yee <i>et al.</i> (2009)
	Intention d'absentéisme ou de performance	McFarlane-Shore <i>et al.</i> (1990)
<i>Comportementale</i> La fidélité du salarié est un phénomène observable qui se manifeste dans sa relation avec l'organisation.	Modèle EVLN	Rusbult <i>et al.</i> (1998), Allen et Tüselman (2009), Mellahi <i>et al.</i> (2010)
	Rester tard au travail	Sweetman (2001)
<i>Mixte</i> La fidélité du salarié est une combinaison d'attitudes et de comportements, les premières étant vues soit comme des facteurs explicatifs des seconds, soit comme des construits complémentaires aux seconds.	Confiance + Résistance à l' <i>Exit</i>	Dutot (2004)
	Ancienneté + Résistance à l' <i>Exit</i> + Sentiment d'appartenance	Peretti (2005)

Ce qu'on peut retenir de l'ensemble de ses définitions est que la fidélité pousse le salarié à faire preuve de certaines attitudes ou comportements positifs qui ne pourront être exigés par l'entreprise dès le départ car dépassant les simples missions définies par le contrat de travail. Ces comportements consisteront notamment dans la bonne volonté du salarié, son assimilation et sa reconnaissance, ainsi que sa propension à réaliser des compromis, des « sacrifices » en faveur de l'entreprise.

Selon la définition de Perretti, le salarié fidèle présentera une ancienneté importante, sera moins enclin à examiner les opportunités d'emplois qui se présenteraient à lui ou à en chercher activement et éprouvera un sentiment d'appartenance fort pour l'entreprise.

De plus, Andrew Luchak vient distinguer en 2003 différents degrés de fidélité : celle se basant sur l'attachement affectif et émotionnel, et celle se basant sur un attachement rationnel et calculé. Jean-Marie Peretti rebondit sur cette distinction en utilisant les termes de fidélité réelle, de fidélité conditionnelle et de fidélité de façade.

La première est celle qui apporte véritablement à l'entreprise en matière de cohésion, et de sincérité s'exprimant par des efforts continus et volontaire de la part des salariés. Elle consiste en une véritable connexion émotionnelle ressentie par le salarié pour son entreprise. C'est cette dimension « affectif » qui rend la fidélité difficilement mesurable car le simple fait pour un salarié de rester dans une entreprise ne prouve pas qu'il soit réellement fidèle à cet organisme, comme Peretti le mentionne dans sa définition, il faut également une attitude proactive de la part du salarié. Quant à la fidélité conditionnelle, c'est celle qui dépendra des récompenses que le salarié recevra pour ses efforts, et de sa perception de la proportionnalité desdites récompenses. Enfin Peretti mentionne une fidélité de façade, celle démontrée par le salarié qui reste au sein d'une entreprise non pas de part une volonté sincère mais car il y est contraint par les circonstances. En effet, plusieurs raisons pourront expliquer l'ancienneté d'un salarié dans une même entreprise, et dans certaines situations le salarié « endure » sa relation avec son entreprise, qu'il est « obligé » de faire perdurer sans éprouver aucune fidélité réelle pour cette dernière. Cela peut être le cas quand le salarié se contente de son poste « par défaut », car il n'aura pas d'autres alternatives. Ce n'est cependant pas une généralité car même un salarié se « contentant » simplement d'un poste pourra être fidèle à une entreprise si les bons outils managériaux ont été mis en place.

Pascal Paillé (2005) ajoute qu'on peut observer chez un salarié fidèle « l'existence de conduites proactives et l'absence de comportements contre-productifs ». Il enrichit donc la notion de fidélité, en se basant sur le fait que le salarié s'engage non seulement à effectuer des efforts continus mais évite également tout acte risquant de perturber la bonne marche de l'activité de son entreprise. C'est pour cette raison principale que les entreprises sont incitées à mettre en place des dispositifs de fidélisation.

En effet si l'on a pu voir différentes définitions de la fidélité il faut également la distinguer de la fidélisation. La fidélité n'est en effet pas acquise mais doit être inspiré par l'entreprise et maintenu dans la durée. C'est pourquoi l'entreprise doit mettre en place un système de fidélisation au sein de son organisation, et non pas de simple actions ponctuels sans liens les uns avec les autres.

2) *La fidélisation des salariés*

La fidélité du salarié n'est jamais acquise et l'entreprise doit faire en sorte de créer l'environnement permettant la naissance et le maintien de cette fidélité, c'est ce qu'on appelle la fidélisation. La fidélisation consiste donc à la mise en place d'un processus particulier dans l'organisation de l'entreprise. Cela peut représenter un coût que certaines entreprises ne voudront pas supporter alors que d'autres mettront en place des dispositifs de fidélisation de manière inconsciente. Cependant pour la majorité des entreprises la fidélisation reste un choix tactique, dans le but de diminuer les externalités négatives pouvant naître d'une absence de fidélité de la part des salariés.

Quant à la fidélisation, Jean-Marie Peretti la définit comme « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés » (2001). L'entreprise est amenée à mettre en place des dispositifs pour obtenir une relation de confiance et un lien affectif la reliant avec le salarié, c'est-à-dire une fidélité réelle comme définit plus tôt.

On peut donc en déduire que la fidélisation est d'autant plus difficile à mettre en place qu'elle touche à l'émotionnel qui est par définition un concept subjectif. Les outils mis en place dans son cadre n'auront donc pas les mêmes effets sur chaque individu. Chaque personnalité aura des priorités différentes et de là vient l'importance de réaliser un dispositif globale en terme de fidélisation et non des actions seulement ponctuelles.

Ainsi la fidélité dépend à la fois de facteurs propres aux salariés : leurs personnalités, leurs valeurs, leurs expériences et leurs buts... et de facteurs externes. Ces facteurs externes font référence à l'environnement de travail, l'ambiance de vie, les politiques mises en place... Quand une entreprise cherche à fidéliser c'est vis-à-vis de ces facteurs externes qu'elle va agir.

II - La fidélisation en intérim : un paradoxe ?

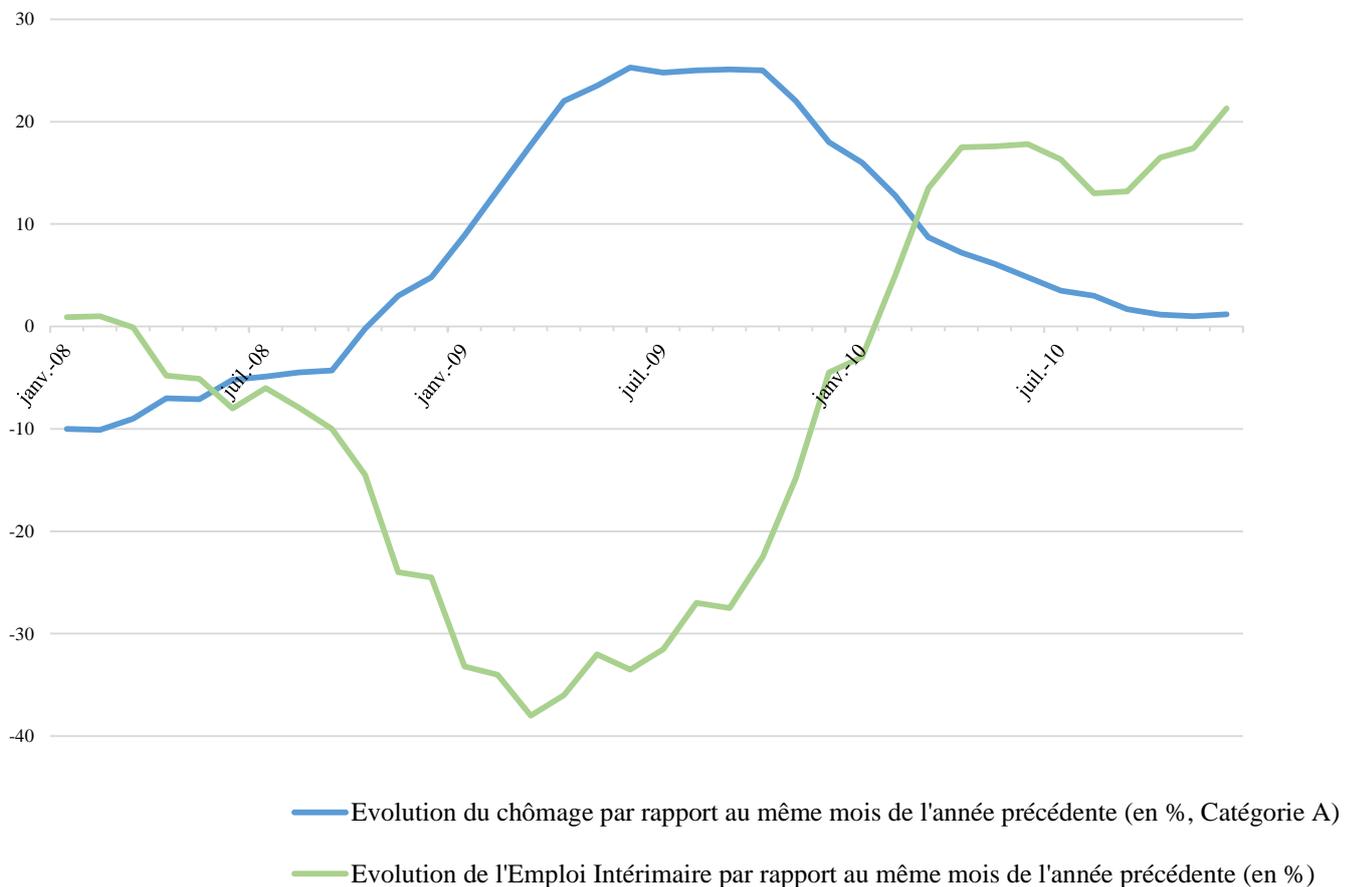
A) Un contrat qui affaiblit les liens entre le salarié et l'entreprise ?

Les principaux détracteurs du contrat intérimaire ou des contrats "précaires" en général déplorent le déclin du contrat « modèle » à temps plein et à durée indéterminée. En effet pour revenir sur la comparaison de l'intérim avec le CDI, le modèle d'organisation que l'on peut voir émerger aujourd'hui sera composé d'un noyau central de salariés en contrats à durée indéterminée bénéficiant de perspectives de carrières dites « classiques ». Et c'est en périphérie de ce noyau central que l'on aura le reste des travailleurs en CDD et intérim ou des salariés sous-traitant. Ce modèle influence-t-il les sentiments du travailleur intérimaire vis-à-vis de son entreprise ?

1) Le travail intérimaire : Un cycle dépendant de la conjoncture

D'un point de vue économique on peut observer la présence de certains cycles sur le marché du travail. Ainsi en ce qui concerne le recours à l'intérim on se rend compte qu'il existe une courbe reliant le recours au contrat intérimaire et la santé économique du pays. Ainsi les intérimaires sont généralement les premiers à pâtir du chômage en temps de crise mais sont également les premiers à être réembauchés en masse dès que l'économie commence à redémarrer, dans la période où les entreprises ne sont pas encore assez confiantes pour réembaucher en C.D.I. L'existence de cette courbe fait de l'intérim un indicateur précieux en ce qui concerne l'emploi. On peut prendre pour illustration la crise de 2009 pour un exemple concret de la manière dont les intérimaires sont affectés par la conjoncture.

Graphique 5 : Evolution mensuelle comparée de l'emploi intérimaire et du chômage de janvier 2008 à décembre 2010



Source : Insee, Prisme-Credoc, mentioné par resouces.grouperandstad.fr

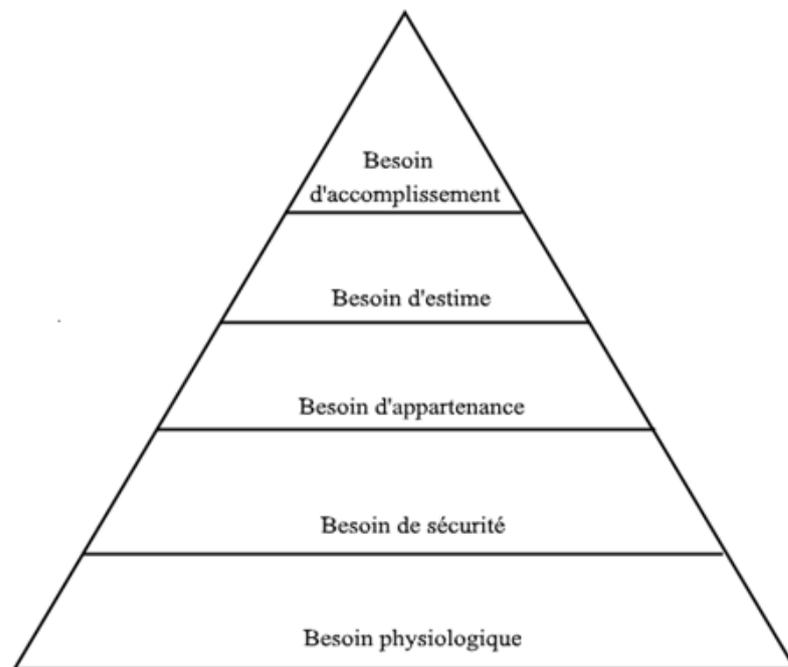
Sur ce graphique on se rend compte que l'emploi intérimaire a commencé à chuté au début de l'année 2008, et ce même avant que l'ascension du chômage ne soit confirmée. Cela montre bien que les travailleurs intérimaires sont les premiers touchés par la crise. C'est cette vulnérabilité des intérimaires qui peut influencer l'implication et le sentiment d'appartenance des salariés vis à vis de l'entreprise utilisatrice quand ils ont conscience qu'ils seront les premiers à partir en cas de difficultés économiques. En effet le salarié peut en tirer la conclusion qu'il devient un « produit interchangeable » et peut être amené à ressentir l'entreprise. Cependant il faut préciser que ce sentiment dépendra beaucoup des politiques de communication qui sont instaurés par l'entreprise et de l'accompagnement des intérimaires qui est réalisé par les managers. Des entretiens

explicatifs et un suivi régulier permet plus généralement de mettre un terme au contrat dans de bonnes conditions.

2) *L'insatisfaction des besoins primaires ?*

Pour revenir sur ce besoin de stabilité qui semblerait être éprouvé par les salariés on peut citer la théorie des besoins de Maslow. Selon ce dernier il y aurait cinq types de besoins pour lesquels les salariés demanderaient satisfaction :

Graphique 6 : La pyramide des besoins de A. Maslow



Selon Maslow, la satisfaction de ces besoins influencerait la motivation du salarié dans la réalisation de ses tâches. Pour lui plus on monte sur la pyramide plus le salarié sera investi, cependant il n'est possible de monter au niveau supérieur que lorsque le besoin inférieur est satisfait.

Si l'on suit ce schéma les organismes doivent d'abord assurer aux travailleurs la satisfaction des besoins physiologiques, qui passe en soi par la rémunération. Ce n'est que lorsque ce besoin est satisfait qu'on peut s'intéresser aux besoins suivants si l'on veut avoir un impact sur la motivation du salarié. Ici le deuxième besoin fondamental est le besoin de sécurité.

Si on applique cette théorie au cas du contrat intérimaire, ce besoin ne pourra cependant pas être complètement satisfait, de par la nature temporaire du contrat.

Dans les faits, selon des chiffres de la DARES de 2007, les salariés en contrat court sont bien préoccupés par la précarité de leur emploi, et notamment par le risque de se retrouver au chômage. Cette préoccupation remet-elle cependant en cause l'engagement ressenti par le salarié envers son entreprise ?

Comme l'indique le tableau ci-dessous 81% des intérimaires estimeraient que le contrat intérimaire entraîne un risque de chômage plus grand et 87% estimeraient qu'il empêche de faire des projets sur le long terme.

Tableau 2 : Les principaux inconvénients de l'intérim vus par les salariés

Inconvénients de l'intérim	% des intérimaires interrogés en accord	% des intérimaires interrogés en désaccord
Risque de chômage plus grand	81	18
Empêche de faire des projets personnels de long terme	87	11
Gêne l'intégration dans l'entreprise	33	65
Empêche la pleine prise de possession du poste	34	64
Tâches plus pénibles ou moins intéressantes	41	58
Moins bien rémunéré	13	82

Source: DARES, Enquête sur la perception du travail dans le secteur privé selon le type de contrat

De plus il empêcherait les travailleurs d'avoir accès au schéma de carrière « classique », c'est-à-dire les perspectives d'évolution de carrières et de promotion au sein d'une même entreprise. Cet élément est également un facteur qui pourrait diminuer les liens entre le travailleur et l'entreprise utilisatrice comme l'ETT. En effet cette absence d'évolution pourrait créer une insatisfaction chez le salarié, impactant la création d'un lien affectif ou réduisant la relation déjà établie. Si l'on revient au schéma de Maslow, le dernier besoin, celui d'accomplissement ne pourrait donc pas être assouvi en contrat intérimaire.

Cependant, il faut bien noter que la théorie de A. Maslow a fortement été critiquée car présentant plusieurs limites. Cette hiérarchisation sous-entend que tous les salariés sont motivés par les mêmes choses en proportion similaire. Or, comme nous avons pu le citer plus haut, chaque salarié sera influencé par ses propres caractéristiques dépendant de son

passé, ses valeurs, ses buts... Cette hiérarchie posée telle quelle par Maslow aura donc de grandes chances de différer entre les salariés, le passage d'un niveau à un autre reste donc discutable.

B) Les enjeux de la fidélisation

Nous allons étudier dans cette partie les enjeux de la mise en place d'une politique de fidélisation, dans un premier pour l'entreprise utilisatrice, puis pour l'ETT

1) Pour l'entreprise utilisatrice

Dans le cadre de l'entreprise utilisatrice, on pourrait effectivement sous-estimer l'importance de créer une relation de confiance avec le travailleur intérimaire, sous prétexte de sa non-appartenance à l'entreprise et de son départ prédéterminé. Cependant de nombreuses raisons peuvent démontrer que travailler sur la loyauté des travailleurs intérimaires apporte à l'entreprise, et que de ne pas le faire pourrait lui coûter.

On peut notamment citer des raisons d'ambiance de travail, avec l'importance de l'intégration du travailleur intérimaire pour la réalisation des missions dans les meilleures conditions possibles, et pour une productivité la plus élevée possible. Dans la même lignée, il sera important de construire une bonne relation avec le travailleur pour stimuler sa motivation et son implication pour ce qui concerne l'entreprise.

a) Turnover et cout de formation

Certaines entreprises de travail intérimaire ont recours à l'intérim car elles n'auront des besoins que temporaires. Cependant un des enjeux pour ces entreprises sera de retenir ces salariés le temps que ce besoin soit satisfait.

En effet certaines entreprises peuvent faire face à un problème lié à l'absentéisme ou au turn-over ;

Le terme turnover désigne le taux de rotation à l'emploi, c'est-à-dire les flux d'entrées et de sorties des salariés au sein d'une entreprise. Il s'exprime en pourcentage à partir du rapport entre les personnes ayant quitté ou entré l'entreprise sur la période concerné, et le nombre de personnes présentes dans l'entreprise initialement. Le turnover n'est pas forcément nocif pour l'entreprise mais est au contraire bénéfique s'il reste limité. Il permet en effet d'apporter de nouveaux talents,

d'innover et de rajeunir les équipes. Cependant, si le turnover est excessif il peut représenter un coût asphyxiant et limiter le développement de l'organisation.

Ce phénomène touche les salariés intérimaires comme tous les autres. En effet si les salariés intérimaires sont voués dès le départ par la nature de leurs contrats à résider de manière temporaire au sein de l'entreprise, il n'est pas rare que des intérimaires mettent un terme à leur contrat de façon prématurée. Cela va poser un certain nombre de problème pour l'organisation, que le contrat intérimaire soit prévu pour une courte ou une longue durée, le besoin ayant poussé l'organisation à faire appel à une ETT persiste. La perte de l'intérimaire signifie la demande d'un salarié pour le remplacer, et un temps pendant lequel le besoin n'est pas pourvu. D'autant qu'en fonction des profils, le remplacement de l'intérimaire pourra être plus ou moins long selon les processus de recrutements.

On peut prendre en exemple un client de Temporis Consulting supportant un turnover très important. Un intérimaire avait été placé dans cette entreprise sur un poste de gestionnaire de paie depuis un mois, mais avait mis fin à son contrat prématurément car il n'avait pas supporté le rythme de travail. Or, en plus du contrat en cours non terminé, ce dernier devait normalement être renouvelé sur une plus longue durée. Cet intérimaire a donc dû être remplacé, cependant les gestionnaires de paie étant assez difficiles à recruter, cela a pris un certain temps entre l'abandon de poste et le début de mission du nouvel intérimaire.

Le poste concerné ayant déjà subi plusieurs cas de turnover les dossiers avaient donc déjà un certain retard. Ce temps de remplacement supplémentaire augmente ce retard pour l'entreprise utilisatrice. Cela ajoute de plus une charge de travail sur le reste de l'équipe ainsi que sur d'autres départements, avec la validation et le contrôle du recrutement qui doit être à nouveau effectué vis-à-vis des candidates proposés par Temporis Consulting.

On a bien ici un exemple sur la façon dont le turnover peut influencer l'entreprise utilisatrice. Or agir sur la fidélisation des intérimaires peut limiter ce turnover en augmentant l'implication des salariés vis-à-vis de l'entreprise et augmenter leur résistance aux inconvénients inhérents à tous emplois. Les salariés fidèles sont plus à même de réaliser des sacrifices.

Gagner la fidélité des salariés permet ainsi à l'entreprise de « manager la qualité », et « d'investir dans la formation » et non dans la rotation du personnel.

Il ne faut pas non plus négliger la possibilité de refaire appel au même intérimaire ; En effet de nombreuses entreprises font devoir faire appel à du travail temporaire de façon régulière et cela sur du long terme. Certaines entreprises sont en effet prédisposées à engager des intérimaires sur certaines périodes, en fonction des saisons par exemple. D'autres peuvent prédire des augmentations de la demande, et donc des besoins en personnel, en fonction d'évènement extérieur, comme les soldes par exemple. S'assurer du bien-être du travailleur qui fournit un travail de qualité permet à l'entreprise de refaire appel à un employé représentant une valeur sûre de façon régulière. De plus ce seront des frais à investir en moins dans l'intégration et la formation d'un nouveau salarié.

b) Les comportements de citoyenneté organisationnelle

L'expression « comportements de citoyenneté organisationnelle » a été forgée par Organ et ses collaborateurs (1983) pour décrire des conduites au travail. Il les définit comme des actions « qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé, c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction » (Organ, 1988).

Ces comportements de citoyenneté organisationnelle viennent influencer l'efficacité du salarié. Quant à cette efficacité, les auteurs Borman et Motowidlo (1993) ont pu s'épancher sur deux distinctions à faire, l'efficacité au travail et celle dite contextuelle. Ainsi le bon fonctionnement d'une organisation ne dépend pas uniquement de l'efficacité des salariés dans leur travail mais nécessite également certains comportements dévoués de la part des salariés, qui relèvent de l'efficacité contextuelle. En effet l'efficacité au travail consistera essentiellement au respect du contrat de travail, au respect des consignes dans l'exécution des missions ou encore à l'atteinte de certain quotas ou niveau de production. Le travail du salarié est jugé non suffisant dans le cadre de cette efficacité s'il n'atteint pas ses exigences. Dans ce cas cette insuffisance pourra être due au manque de compétences du salarié, mais

peu également dépendre de son environnement de travail. Quant à l'efficacité contextuelle elle n'est pas liée aux actions que l'entreprise est en droit d'exiger du salarié dans une optique « légale » mais découle des actions que les salariés vont eux-mêmes effectuer dans le cadre de son sentiment d'appartenance et de reconnaissance envers l'entreprise. Elle participe notamment à améliorer l'ambiance de travail et le moral des salariés de façon globale. Ainsi l'efficacité contextuelle peut se traduire par exemple par des comportements d'aide, les salariés vont offrir d'eux-mêmes un soutien à leurs collègues. Cela permet de gagner en temps et/ou en qualité de travail, et est bénéfique pour l'entreprise. L'efficacité contextuelle peut également se traduire par un renforcement de l'envie de « bien-faire » du salarié, c'est-à-dire une manifestation sincère de la part du salarié d'une volonté de participer au bon fonctionnement de l'organisation, et une abstention de tout comportement qui pourrait entraver ce bon fonctionnement. Le salarié sera ainsi plus tolérant envers les aspects négatifs ou contraignants de son travail (heures supplémentaires, notamment non payés, travail à finir chez soi...) mais fera preuve d'un intérêt et d'efforts continus dépassant le cadre de ses missions.

c) *L'image de l'entreprise*

D'après Liger (2004, cité par Guilbert et Henda en 2008) les pratiques qui sont mises en place par une entreprise afin de fidéliser ses salariés « contribuent à façonner une image employeur » permettant à l'entreprise d'accroître son attractivité sur le marché de l'emploi. Burgaud (2001, cité par Guilbert et Henda en 2008) estime que cette « marque d'employeur » représente un atout majeur sachant qu'elle permet de se distinguer de la concurrence en termes « d'image d'employeur et de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise ». Enfin d'après Chaminade (2010) devenir un « employeur de référence », permet ainsi d'attirer et de fidéliser les individus. Cela consiste à détenir une « image sociale différente de ses concurrents, afin de donner une culture d'entreprise forte qui place l'humain au cœur de son organisation ».

Dans la pratique nous rejoignons ces auteurs sur l'importance de l'image de l'entreprise que chaque salarié va véhiculer avec lui. Nous sommes aujourd'hui dans une ère digitale de réseaux sociaux où les informations circulent très rapidement et où l'image et la réputation d'une entreprise est un enjeu à part entière. Chaque

entreprise aura sa propre identité, perçue par l'image renvoyée aux clients, salariés et fournisseurs... Cette image sera façonnée par la culture de l'entreprise, ses valeurs, ses buts, sa personnalité.

Chaque travailleur de l'entreprise, de long terme comme de court terme, se fera sa propre image de l'entreprise en fonction de son ressenti et diffusera cette information autour de lui.

Ainsi même si la relation entre un salarié intérimaire et une entreprise utilisatrice est voué à être limitée, l'intérimaire sortant garde tout de même une influence sur l'entreprise utilisatrice de par sa perception de la mission et de l'environnement de travail. Si ce ressenti est bon, cela ne pourra qu'avoir des retombées positives pour l'entreprise, augmentant son attractivité et sa réputation. Cependant, si ce ressenti est mauvais, cela pourra notamment avoir des retombées négatives sur l'entreprise.

Dans le cas de Temporis, nous pouvons notamment prendre pour exemple une entreprise cliente employant de façon ponctuelle quelques intérimaires. Cependant l'environnement de travail est-elle que les salariés ont tous fait part du ressenti d'une pression énorme placée sur eux quant au respect de la cadence de production. De plus il n'y a aucune hésitation de la part de cette entreprise à arrêter les contrats de travail sur la période d'essai, parfois dès les premières heures, en cas d'insatisfaction. Ce ressenti de la mission étant cependant resté avec les intérimaires ayant déjà travaillé pour cette entreprise, celle-ci bénéficie aujourd'hui d'une « réputation » chez les travailleurs intérimaires. Ainsi l'agence temporis a pu expérimenter le refus catégorique de mission de la part de certains intérimaires à la simple mention de cette entreprise. Ici l'image de l'entreprise véhiculé par les anciens travailleurs rend plus difficile le recrutement de nouveaux éléments pour les missions concernant cette entreprise.

d) Le recrutement

L'intérim peut être un moyen pour l'entreprise de recruter des bons éléments. En effet après une période d'intérim, le salarié présentera l'avantage d'être déjà formé au poste et d'avoir été intégré dans l'entreprise si la relation de travail s'est bien déroulée.

Certaines entreprises ont dès le départ cette volonté de partir sur un contrat plus long après une période d'intérim qu'elles utiliseront comme « période d'essai ». Cette pratique leur offre l'avantage de ne pas investir dans le processus de recrutement coûteux en temps et en personnel. Si le travailleur intérimaire convient au poste, l'entreprise a alors la possibilité d'embaucher le salarié sur un contrat plus long en CDD ou CDI. Le salarié ne sera donc plus lié à l'ETT mais l'entreprise utilisatrice sera son employeur. Dans ce cas l'importance d'avoir commencé à instaurer une relation de confiance et une fidélité chez le salarié dès le début de son contrat intérimaire est assez intuitif pour l'entreprise utilisatrice qui se projette déjà sur du long terme. Quant à Temporis, certains clients utilisent bien cette pratique de l'intérim avant embauche. Ainsi du côté de Temporis Consulting, une entreprise spécialisée dans les enquêtes de satisfaction client, effectue régulièrement des demandes de téléenquêteurs. Ayant conscience que ces postes ne représentent pas pour les salariés un idéal de carrière sur une longue durée, l'entreprise a tout de même vocation à garder ses salariés le plus longtemps dans l'entreprise. La plupart des téléenquêteurs commencent donc par de l'intérim de longue durée, de 2 à 3 mois, et sont ensuite embauchés en C.D.D si leurs profils est en adéquation aux attentes de l'entreprise utilisatrice.

Nous avons ici vu la situation où l'entreprise connaît dès le départ la possibilité de l'embauche éventuel du salarié à la fin du contrat. Cependant il se peut également que cette possibilité ne se forme qu'en cours de contrat, avec par exemple un développement de l'entreprise nécessitant de nouveaux collaborateurs. C'est surtout dans cette situation que l'on peut mesurer l'importance d'avoir instauré dès le début une bonne relation avec le salarié intérimaire ainsi que d'avoir commencé sur le processus de fidélisation du salarié à l'entreprise.

e) Les profils rares

La pérennisation de la relation entre salarié intérimaire et entreprise utilisatrice est d'autant plus importante quand elle concerne les profils intérimaires les plus rares. Ainsi certains corps de métiers seront en très grande demande ou seront des profils présents en quantités limitées sur le marché du travail.

S'assurer de fidéliser les salariés intérimaires des domaines subissant des pénuries chroniques de professionnels donne une chance à l'entreprise de pouvoir conserver

cette intérimaire dans ces locaux sur du plus long terme, ou de plus facilement avoir recours au salarié à une autre période si les besoins se renouvellent. On peut également ici rejoindre les enjeux de recrutement et d'image de l'entreprise. Notamment sur ce dernier point, ou le professionnel pourra faire part de son ressenti sur l'entreprise à ces congénères du même milieu professionnel.

En ce qui concerne les profils très recherchés en intérim on pourra notamment citer les intérimaires médecins. Ces derniers sont en grande partie des professionnels de l'intérim qui font le choix de ce contrat pour des raisons financières ou pour bénéficier d'une plus grande liberté organisationnelle. Pour les mêmes raisons d'autres profils font le choix de se diriger vers l'intérim, comme les chaudronniers pour le secteur de l'industrie.

2) *Les enjeux pour l'ETT*

Nous avons pu résumer les enjeux de l'instauration d'une politique de fidélisation pour les entreprises utilisatrices. Qu'en est-il de l'agence de travail intérimaire ?

Instaurer une bonne relation avec ses intérimaires permet à l'ETT de constituer un vivier de candidats, ce qui sera d'autant plus utile dans les cas de demande de délégation rapide ou de missions exigeant des professions très qualifiés ou très recherchés. De plus, les salariés engagés sont d'autant plus disposés à faire des efforts et des compromis en faveur de l'agence d'emploi, comme par exemple accepter une mission pour laquelle ils ont moins de motivation, ou arranger leur emploi du temps pour se rendre disponible en cas de besoin urgent.

D'autre part fidéliser les intérimaires permettra d'insuffler chez le travailleur une envie de bien représenter l'agence et de réaliser une bonne performance ; ou en tout cas de ne pas nuire à sa réputation. Or, ce sont les intérimaires qui vont représenter l'agence d'emploi et véhiculer l'image de marque de l'agence jusqu'auprès des entreprises clientes. De là l'intérêt de l'agence à fidéliser ses salariés de manière à ce que cette image soit la plus positive possible.

La fidélisation permet également à l'entreprise de pérenniser sa relation avec les éléments les plus précieux. Il ne représentent pas seulement les profils rares et très

recherchés, mais peuvent simplement être des intérimaires très polyvalents ayant une grande force d'adaptabilité, que l'agence pourra délégué sur un panel varié de missions, et surtout des intérimaires avec lesquels une confiance mutuelle s'est installée. Ce seront ses éléments que l'ETT pourra déléguer sans inquiétude, pour lesquels il faut maintenir le sentiment d'engagement et de confiance. Enfin, fidéliser des travailleurs qui sont apprécié par certaines entreprises permet également de fidéliser l'entreprise à l'agence d'emploi.

En résumé, si la fidélisation des intérimaires parait de prime peu compatible avec le contrat de travail intérimaire, celle-ci est souvent une nécessité pour les agences d'emplois. En effet elles ont besoin de s'appuyer sur un vivier de salariés de confiance et disponibles, à même de répondre aux attentes des entreprises clientes. Le marché du travail intérimaire est un secteur extrêmement concurrentiel ou les clients, intérimaires comme entreprises, ont la liberté de se tourner vers d'autres agences d'emplois à tout moment et pour quelques insatisfactions que ce soit. C'est pourquoi il est primordial pour l'agence d'entreprise intérimaire d'être la plus réactive possible, ce qui dépend en partie de la création de ce lien avec ses salariés. La fidélisation des intérimaires est un véritable avantage concurrentiel pour les agences d'emploi en ce qui concerne l'intérim.

III – Comment fidéliser sur la base d'un contrat temporaire ?

A) Les outils de fidélisation

1) Les angles d'actions de l'entreprise utilisatrice

Pour revenir sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, plusieurs auteurs se sont penchés sur le sujet et sur la meilleure façon de susciter ces comportements.

a) La satisfaction au travail

L'une des corrélations qui a pu être faite a notamment été celle de la satisfaction au travail qui amplifierait l'engagement affectif envers l'organisation. Or, comme nous avons pu le voir, de cet engagement affectif dépend la fidélité des salariés et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Selon Pinder (1984), l'implication au travail, la satisfaction au travail et l'engagement affectif envers l'organisation sont les trois attitudes fondamentales des rapports de l'individu à son travail. Paillé (2004) démontre une « relation mécanique entre la satisfaction et la fidélisation ». Il définit la satisfaction comme « un état psychologique particulier, résultant de l'accomplissement d'une certaine forme de demande préalable qui, selon sa nature, peut être générée par des facteurs physiologiques, matériels, ou sociaux ». Pour Ripon (1987) la satisfaction est « un état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail, et ce qu'elle pense en tirer ». Ainsi selon Paugam (2000) la satisfaction est constituée de trois éléments : Le contenu du travail, les récompenses et la qualité des relations. Selon cette théorie on distinguerait différents profils de salariés dont la satisfaction dépendrait en degré différencié de ces trois éléments, profils que nous allons pouvoir détailler dans les parties suivantes.

b) Le contenu du travail

Dans la continuité de la question de la satisfaction des salariés au travail, c'est la mission en elle-même qui pourra participer à créer cet engagement recherché par l'entreprise chez le salarié. Si l'on reprend la théorie de Paugam, il distingue dans ce cas le profil de « L'homo faber ». Pour ce travailleur c'est le fait de participer et de mettre ses compétences au service d'une activité, qu'elle soit réalisée en autonomie ou en coopération, aboutissant à la réalisation d'un produit ou d'un service qui lui apporte satisfaction. Il a besoin de voir le résultat de son travail et de

comprendre le sens de ce qu'il réalise. Ici c'est la réalisation du travailleur en tant qu'individu créatif. Dans le contexte de la mission du travailleur intérimaire, l'entreprise utilisatrice pourra donc procéder à un enrichissement des tâches et missions affectés au salarié en fonction de ses compétences et de ses préférences.

c) La rémunération

La rémunération est bien souvent l'un des premiers éléments de fidélisation utilisé par les entreprises vis-à-vis de leurs salariés. Paugam explique que c'est pour « l'homo oeconomicus » que la rémunération et la promotion seront les sources de satisfactions les plus importantes. Les études nous montrent qu'effectivement, ces deux éléments peuvent participer à augmenter la productivité des salariés ainsi que la qualité de leur travail. Cependant « l'homo oeconomicus » a souvent une capacité d'adaptation quant au changement de son niveau de vie, et aura tendance à « s'habituer » à l'augmentation de son revenu. Ainsi l'utilisation de promotion financière pour fidéliser le salarié n'est souvent efficace que pour un moment donnée et doit être réitéré pour perdurer dans le temps.

Dans le cadre d'un contrat de travail intérimaire, les augmentations et les promotions sont difficilement utilisables. La rémunération de base peut cependant être négociée avant le début du contrat.

d) Les relations au travail

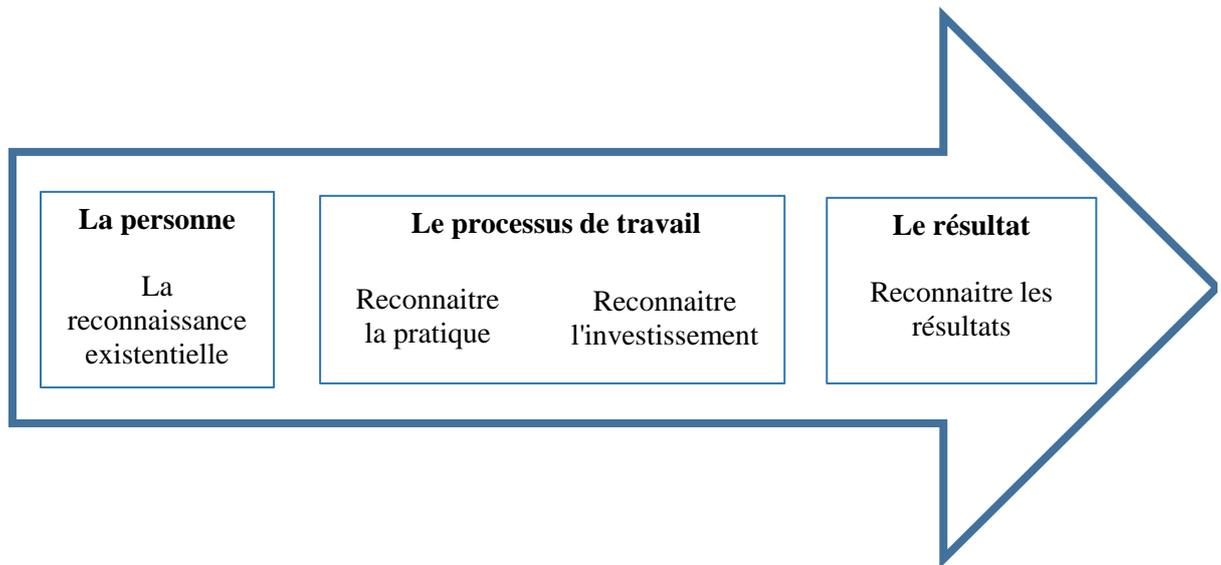
L'entreprise peut également utiliser son climat relationnel à son avantage. En effet « l'homo sociologicus » est principalement concerné par la relation qu'il entretient avec ses collègues, l'ambiance au travail et son intégration au sein de son entreprise. L'entreprise pourra donc favoriser et encourager l'esprit d'équipe au sein de son organisation. Elle y trouvera également un intérêt en diminuant les risques de démotivation et de déstructuration eu sein des équipes ou services.

Pour les entreprises utilisatrices cela pourra se traduire par des politiques spécifiques d'intégration réservées aux intérimaires, ainsi que par un vrai effort de limiter les différences de traitement entre les permanents et les contrats temporaires.

e) La reconnaissance au travail

Une autre possibilité de pratique pour augmenter la fidélité des intérimaires vis-à-vis de l'entreprise utilisatrice peut être d'insister sur la reconnaissance qui exprimé envers les salariés.

Graphique 7 : Les différents types de reconnaissance au travail



La reconnaissance peut être exprimée de différentes manières dans les relations de travail. La première sera la reconnaissance existentielle, qui consiste à prendre en compte la personnalité du travailleur et non pas seulement son apport dans le cadre productif. On s'intéresse ici à l'individu derrière le travailleur. Connaître les prénoms de ces employés, les saluer, leurs demander des nouvelles ou leur permettre un changement d'horaire de travail en cas d'imprévus sont autant d'exemples par lesquels la reconnaissance existentielle peut être démontrée.

Vient ensuite les reconnaissances dans le cadre du processus de travail, ici ce sont les reconnaissances de la manière d'exécuter le travail et de l'investissement du salarié qui entrent en jeu. La première tient en la reconnaissance des compétences, des capacités du salarié dans l'exécution de ces missions. C'est par exemple féliciter le salarié pour avoir fait preuve d'initiative ou d'imagination, ou simplement relever la qualité de son travail. La seconde consiste à reconnaître l'engagement fait preuve par le salarié dans la réalisation de ces missions. On pourra ainsi le remercier

verbalement pour la bonne exécution d'un projet posant des difficultés particulières, ou le récompenser en lui déléguant des tâches à responsabilité.

Enfin l'entreprise peut également faire preuve d'une reconnaissance des résultats dans la construction de sa relation avec le salarié, qui passera par la gratification du salarié pour ses résultats obtenus, sa productivité, l'aboutissement de son projet... Cette reconnaissance est plus souvent pécuniaire par le biais d'une prime par exemple.

f) La théorie d'équité d'Adams

Adams développe dans les années 60 sa théorie de l'équité selon laquelle les travailleurs observeraient leur environnement de travail pour décider si le traitement qui leur est attribué est équitable ou non. Paillé (2004) rajoute que la théorie de l'équité se focalise sur le « rôle du mécanisme de la perception dans l'évaluation des rapports d'un salarié à son travail. Selon Adams, un salarié se livre à un double examen de sa situation professionnelle ». En effet selon la théorie d'Adams le salarié va à la fois évaluer les avantages qu'ils retirent de son emploi et les contributions qu'il effectue pour l'organisation. Les avantages consisteront notamment dans la plupart des outils cités ci-dessus, comme la variété des tâches effectués, la rémunération, l'environnement de travail... Quant aux contributions elles désignent tout ce qu'apport le salarié à l'entreprise comme son engagement, ses compétences, son expérience...

Le salarié effectuerait donc une comparaison entre ces deux éléments pour tirer la conclusion d'être soit en « gagnant » soit « perdant » dans cet échange. Il en retire donc soit de la satisfaction, soit de l'insatisfaction.

Concrètement les entreprises, si elles veulent générer de la satisfaction, de la motivation de la part de leurs salariés, qu'ils soient intérimaires ou non, doivent donc mettre en œuvre différents types de mesures, et doivent également évaluer la proportionnalité des mesures appliqués par rapport aux efforts fournis par les salariés. Si des mesures sont bien mises en place pour générer une fidélité chez le

salarié, elles doivent être proportionnelles à ce que le salarié offre également à l'entreprise pour être efficace.

2) *Les initiatives possibles de la part des agences d'emplois*

a) La théorie de l'échange sociale

Isabelle Galois utilise la théorie de l'échange social de Blau (1964) et du contrat psychologique comme moyen de fidélisation des salariés intérimaires. L'échange social consiste à instaurer une relation « donnant-donnant » entre les parties, une relation régie par des règles informelles et non explicites. Elle dépendra de plus de trois conditions : Premièrement, l'échange doit être réciproque, la situation crée une « obligation » de rendre la pareille pour un service ou un bien reçu. Deuxièmement, le don et le contre-don diffèrent dans le temps, il n'y a pas de certitude entre les parties sur le moment où l'on va recevoir en échange de ce que l'on a donné. Cela implique donc nécessairement une confiance mutuelle. Enfin l'échange social crée des liens sociaux entre les parties.

Ainsi l'échange social perdure et une confiance s'installe entre les parties s'il y a véritable volonté d'aboutir à une relation stable et un véritable investissement de la part des deux entités.

Selon Galois, dans le cas de l'agence de travail intérimaire, cet investissement se traduit par les efforts réalisés par l'agence pour retrouver rapidement de nouvelles missions pour l'intérimaire, et par la confiance exprimée envers le travailleur. La réciprocité de la part de l'intérimaire résiderait dans son envie de continuer la relation avec l'agence d'intérim.

Dans le respect de cet échange social et de cette réciprocité un autre élément important pour l'intérimaire sera le soutien qu'il percevra de la part de l'agence d'intérim. Ce soutien peut être exprimé par l'aide apportée à l'intérimaire en cas de difficulté professionnelle ou personnelle, par l'apport de conseil de la part des membres de l'agence.

Ainsi pour résumer les principaux angles d'actions sur lesquels l'agence d'intérim pourra agir pour fidéliser ses salariés, on peut revenir sur le fait d'assurer de la régularité des missions, de proposer des missions conformes aux attentes, de former

et de faire évoluer le salarié, d'aider l'intérimaire au quotidien, de créer une relation de confiance mutuelle et un sentiment d'appartenance à l'agence.

Dans les faits au sein de l'agence temporis la plupart de ces actions sont bien mises en place, mais une importance particulière est accordé au relationnel et aux rapports affectifs créés entre les salariés et l'agence d'intérim. Cela passe notamment par des petits dispositifs mis en place, comme le fait de toujours venir accueillir les intérimaires à la porte et de leur serrer la main, de les appeler par leurs prénoms, d'essayer de créer une véritable relation en s'intéressant également à l'individu, en prenant de ces nouvelles. Temporis a également mis en place des systèmes de goodies, qui peuvent être offerts aux clients les plus fidèles, ainsi qu'une organisation de jeux pour faire gagner des lots ou des voyages aux clients intérimaires parmi l'ensemble des agences du réseau.

b) La possibilité du C.D.I intérimaire

Le CDI intérimaire est une nouvelle mesure possible pour les agences d'intérim depuis 2014. Un contrat est ainsi signé entre l'intérimaire et l'agence d'emploi, le travailleur s'engage donc à rester disponible pour l'agence intérimaire. Le contrat précise la rémunération du salarié, perçue qu'il soit en mission ou non, le temps de travail, le périmètre géographique et les types de missions possibles comprenant un maximum de 3 métiers différents.

Le CDI intérimaire représente un moyen de s'assurer une relation de longue durée avec l'intérimaire. Celui ne bénéficiera cependant plus des indemnités de fin de mission ce qui peut être à son désavantage, et il est de plus tenu d'accepter les missions qu'on lui propose ainsi que de toujours se tenir à disposition de l'entreprise intérimaires dans les périodes de travail sans mission encore assigné.

L'efficacité de ce dispositif quant à la fidélisation du salarié dépendra donc notamment de l'importance qu'il accorde à sa liberté d'organisation, sa rémunération... En comparaison à l'importance accordée à la « sécurité de l'emploi ». On en revient notamment aux différents profils d'intérimaires et aux raisons les ayant poussés à se diriger vers le contrat intérimaire.

Si le dispositif a raisonnablement bien fonctionné il n'a pas eu le succès escompté avec les 16 000 contrats conclus depuis sa mise en place contre les 20 000 escomptés.

c) Les organismes intérimaires

Les agences de travail temporaires peuvent également compter sur le soutien du FAF.TT (Fonds d'Assurances Formation du Travail Temporaire) afin de fidéliser leurs salariés intérimaires. Ce dernier est un organisme ayant vocation à accompagner les salariés dans leurs projets de formation, et épauler également les agences d'intérim souhaitant former leurs salariés intérimaires.

D'autres entités peuvent être spécifiques à chaque agence. Dans le cas de Temporis les intérimaires ayant une ancienneté d'un mois peuvent également bénéficier des avantages offerts par « le C.E by Temporis ! ». Ce dernier leur permet notamment de bénéficier de réductions avantageuses sur une liste de produits et services.

B) Les freins à la fidélisation

Nous avons pu voir dans la deuxième partie les difficultés qu'engendrait le contrat d'intérim au niveau de la fidélité des salariés. On peut maintenant s'intéresser aux barrières qui empêchent les entreprises de mettre en place une fidélisation.

La première difficulté réside dans la notion même de fidélité et la difficulté de mesurer cette dernière : Il est en effet compliqué d'observer un ressenti, quant aux comportements il sera difficile d'en faire une interprétation : ils peuvent être interprétés de manières très différentes, et ce qui sera une preuve de fidélité pour une entreprise ou pour un salarié ne le sera pas forcément pour d'autres.

D'autre part la fidélisation peut également être remise en cause par le contexte économique : L'intérim étant très vulnérable face à la conjoncture, il sera difficile de mettre en place une fidélisation quand l'ETT n'est pas en mesure de fournir des contrats réguliers à l'intérimaire et quand l'entreprise utilisatrice se trouvera dans une position où elle devra mettre fin aux contrats intérimaires faute de ralentissement de la production.

On peut de plus revenir sur la législation française, qui se voulant protectrice, n'incite pas les entreprises à établir des relations de durée avec les salariés intérimaires. La multiplicité

des règles entourant le contrat, peut dissuader les entreprises à investir plus de moyens dans la pérennisation de leurs relations avec les salariés mêmes.

Enfin la mise en place d'une fidélisation n'est tout simplement pas forcément pertinente pour toutes les entreprises utilisatrices. Certaines peuvent estimer les couts de mise en place des dispositifs trop élevés par rapport aux contreparties éventuelles. D'autres n'embauchent des intérimaires que pour des périodes très limités et n'ont pas forcément vocation à réitérer le processus ce qui diminue leur motivation à investir dans cette fidélisation. Enfin, pour les plus petites entreprise utilisatrices, elles ne sont parfois tous simplement pas disposé à mettre en place des politiques concernant les salariés, se concentrant essentiellement sur leurs activité et productivité.

CONCLUSION

Pour conclure ce mémoire de recherche, nous avons tenté de répondre tout au long de notre réflexion, à la question de la compatibilité d'une fidélisation en contexte de contrat intérimaire. Pour cela nous sommes d'abord revenus sur les différentes définitions liées au travail temporaire. Au sein de cette partie nous nous sommes intéressés aux origines du travail temporaire et à la notion de fidélisation. Nous avons pu évoquer l'évolution du contrat de travail temporaire et l'augmentation de la concurrence sur ce marché. Nous avons également pu lister les différents types de profils intérimaires existants, et leurs motivations et ressentis vis-à-vis de l'intérim. Quant à la notion de fidélité nous avons mis en avant la pluralité de ses dimensions, et l'application de ces notions dans les stratégies de fidélisation mises en place par les entreprises. Dans une deuxième partie nous avons pu établir les difficultés engendrées par la nature du contrat intérimaire dans l'installation d'une relation durable entre les différentes parties à ce contrat. Mais nous avons également établi que malgré ces difficultés les entreprises utilisatrices comme les ETP avaient un intérêt certain à mettre en place un système de fidélisation des salariés intérimaires.

Enfin c'est dans une troisième partie que nous avons listé les différents moyens et outils à disposition des entreprises et agences d'emploi pour mettre en place cette relation de fidélité dans l'intérim. Néanmoins nous avons nuancé nos conclusions par un rappel des raisons pouvant dissuader, notamment les entreprises utilisatrices, d'avoir recours à de pareilles politiques.

Notre réflexion nous a permis de démontrer la compatibilité de la fidélisation dans un contexte intérimaire, une fidélisation qui est d'autant plus souhaitable pour les entreprises de travail temporaire qu'elle constituera pour elles un avantage concurrentiel clé. Il reste cependant à souligner que la mise en place et le succès des politiques de fidélisation dépendent en grande partie d'un investissement mutuel de la part des deux parties sans garantie de réussite.

Bibliographie :

- Belkacem, Rachid & Kornig, Cathel. La construction sociale du travail intérimaire : de ces origines aux Etats Unis à son institutionnalisation en France. *Economies et sociétés, Développement, croissance et progrès*, 2011 (tome XLV/8), p. 1301-1327.
- Brun, Jean-Pierre. La reconnaissance au travail, *Grands Dossiers des Sciences Humaines*, Automne 2008 (n°12)
- Cézanne, Cécile & Guillon, Olivia. Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : Une grille de lecture critique, Avril 2013 (n°97), p. 127-143.
- DARES. L'emploi intérimaire de 1995 à 2015, édité en 2017. Disponible sur : <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/statistiques-de-a-a-z/article/l-emploi-interimaire>
- De Riccardis, Nicolas & Fabre Edouard (DARES). Les contrats courts vus par les salariés : Une précarité de l'emploi qui n'induit pas nécessairement une précarité du travail. *Premières Synthèses Informations*, Mars 2007 (n° 12.3).
- Galois, Isabelle. La construction de l'engagement dans le secteur de l'intérim, *Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, Avril 2013 (n°8), p. 71-87.
- Galois, Isabelle & Lacroux, Alain. La fidélité dans l'intérim est-elle possible ? Une approche par les théories de l'échange social et du contrat psychologique. *Revue Sciences de Gestion*, octobre 2010 (Issue 74), p. 89-106.
- Galois, Isabelle. L'instrumentation de gestion : Une réponse à la question de la fidélisation des intérimaires dans les sociétés d'intérim.
- Galois, Isabelle & Lacroux, Alain. Regards croisés sur la fidélisation des salariés intérimaires. *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, mai-juin-juillet 2012 (n°2), p. 50-65.
- Guégnard, Christine & Rebeuh, Marie-Claude & Tribby, Emmanuel. Entreprises de travail temporaire : former pour renforcer l'intermédiation sur un territoire. *Formation Emploi*, avril-juin 2008, p. 41-53. Disponible sur : <https://formationemploi.revues.org/2259?lang=en>
- Jourdain, Colette (DARES). Intérimaires, les mondes de l'intérim. *Travail et Emploi*, Janvier 2002 (n°89), p. 9-28.
- Latarte, Lucie. Le travail temporaire et la fidélisation des intérimaires sont-ils paradoxaux ? *Gestion et management*, 2014. Disponible sur : <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01163401/document>
- Lefèvre, Gilbert & Michon, François & Viprey, Mouna, 2002. Les stratégies des entreprises de travail temporaire. *Travail et Emploi n°89*, Janvier 2002, p. 45-64.

Liu, Chung-Tzer & Wu, Cindy & Hu, Chun-Wei. Managing temporary workers by defining temporary work agency service quality. *Human Resource Management*, Juillet-Aout 2010 (Issue 4, Vol 49), p. 619-646.

Observatoire Intérim, 2015. Chiffres clés de l'intérim 2015. Disponible sur : http://observatoire-interim-recrutement.fr/wp-content/uploads/2016/02/INTERIM_CHIFFRES-CLES_2015.pdf

Paillé, Pascal. « Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail », *Le travail humain*, 2008 (Vol. 71), p. 22-42.

PRISME (Professionnels de l'intérim, services et métiers de l'emploi) & OME (Observatoire des métiers et de l'emploi), 2013. Regards croisés sur l'intérim en France et en Europe : Résultats Etude 2013.