

La satisfaction des intérimaires comme outil de fidélisation

Le cas Kelly Santé

Présenté par : Valentin DUCHATEAU

Master Droit et Economie des Ressources
Humaines

Université de Lille 2

Directeur de Mémoire : BEN LAKHDAR Christian

Tutrice Professionnelle : BAPTISTE Sophie

Remerciements

Je remercie dans un premier temps toute l'équipe de Kelly Santé pour la qualité du stage et de l'environnement de travail.

Je tiens à remercier tout particulièrement ma tutrice, Sophie BAPTISTE, pour sa patience, sa bienveillance et l'excellence de la formation dont j'ai pu bénéficier.

Je remercie dans un second temps mon directeur de mémoire, Christian BEN LAKHDAR, pour sa disponibilité et la pertinence de son orientation.

Enfin, je remercie l'université de Lille 2 et le Master Droit et Economie des Ressources Humaines pour la richesse de son enseignement et son adaptation face aux enjeux de la crise sanitaire.

Table des matières

Remerciements	1
Introduction.....	4
I Présentation du travail temporaire.....	7
A Les particularités du travail temporaire.....	7
1 Introduction et développement du travail temporaire en France.....	7
2 L'organisation du travail temporaire en France.....	9
3 Présentations de Kelly Services	10
B La précarité, une réalité ?	12
1 La précarité des intérimaires.....	12
2 La normalisation du statut d'intérimaire.....	14
II La complexité des relations dans le monde de l'intérim.....	15
A l'intérimaire, une double relation client, employé	15
1 La grande variété des profils intérimaires.....	16
2 L'intérimaire, un véritable employé ?	18
3 L'intérimaire, un client à satisfaire	19
B L'entreprise utilisatrice, cliente et concurrente.....	20
1 La concurrence entre l'agence d'intérim et l'entreprise utilisatrice	21
III la satisfaction des intérimaires fidélisés par la qualité	22
A Définition du concept de fidélité	22
1 La fidélité, contexte et définition	23
2 Distinction entre fidélité à un produit et fidélité à un service	24
3 La nécessité de fidéliser.....	25
B Les éléments constitutifs de la fidélité marketing appliqués au monde de l'intérim.....	27
1 Le rôle de la confiance et de l'engagement dans la formation de la fidélité en marketing.....	27
2 La satisfaction comme élément central de la fidélisation des intérimaires.....	30
C Définition de la satisfaction.....	31
1 La satisfaction dans la littérature marketing.....	31
2 La relation entre satisfaction et fidélité	33
D La satisfaction appliquée au monde de l'intérim, une approche par la qualité et la quantité.....	35
1 Une approche qualitative de la satisfaction.....	35
2 Une approche quantitative de la satisfaction	36
3 La prédominance de la satisfaction quantitative sur la satisfaction qualitative.....	37
IV La satisfaction des intérimaires par Kelly Services, une comparaison avec Adecco.....	38
A Kelly Services face à la concurrence du Groupe Adecco.....	38
B Les pratiques qualités de Kelly Services	40

C Une comparaison avec les pratiques qualités du groupe Adecco.	42
Limites et préconisations	43
Discussion et conclusion.....	45
Bibliographie.....	47

Introduction

« Les intérimaires n'ont ni l'envie, ni l'intention de rester intérimaire toute leur vie professionnelle » (Isabelle Galois-Faurie, 2013). Dans un tel contexte, pourquoi la fidélité reste au centre des actions des entreprises de travail temporaire ?

Le stage est effectué au sein du Bureau Kelly Santé et de l'entreprise Kelly Service. Kelly Santé est une agence d'intérim spécialisée dans les métiers de la Santé. Les profils recrutés par l'agence sont : infirmier, infirmier conseil et santé au travail ainsi que Secrétaire Médicale.

Le poste occupé au sein de Kelly Santé est « Assistant d'Agence ». Dans les faits, il s'agit d'un véritable poste autonome, mes missions étaient donc les mêmes que les consultants en recrutement du bureau. Les missions du consultant consistent à chercher et trouver des candidats correspondants aux postes proposés par l'agence. Il doit également veiller au bon déroulé du processus de recrutement. La première étape représente la détermination du poste et du profil recherché avec l'entreprise cliente. Le consultant lance ensuite les recherches de profil. Cette étape commence par la consultation du vivier de candidat. Si aucun candidat ne correspond, le consultant effectue la rédaction et la mise en ligne d'annonces sur les jobboards de l'entreprise de travail temporaire. En parallèle, le consultant peut effectuer du sourcing. Ainsi, il s'agit ici de consulter tous les CV et de sélectionner ceux qui se rapprocheraient le plus du profil idéal recherché.

Une fois le profil trouvé, le consultant effectue la présélection téléphonique, permettant de vérifier rapidement la disponibilité, le parcours ainsi que la situation géographique du candidat. Ce premier contact est également l'occasion de convenir d'un entretien de recrutement avec le candidat. Du fait de la crise sanitaire et des mesures de sécurité en vigueur, les entretiens de recrutement ont tous été effectués à distance et en visioconférence. Cet entretien permet l'explication en détail à la fois du poste et de l'identité de l'entreprise de travail temporaire. Il permet également au candidat de faire une présentation en profondeur de son parcours, de ses compétences et ses volontés quant aux postes qui lui seront proposés.

Le recruteur présente ensuite le profil des candidats correspondants aux postes aux prestataires sous la forme d'un résumé du parcours de l'intérimaire et des appréciations du recruteur. La dernière étape consiste à annoncer la réponse, positive comme négative de l'entreprise cliente aux candidats.

Le but des missions est donc clair, trouver des intérimaires compétents et les proposer à une entreprise utilisatrice. Le besoin en flexibilité du marché du travail conduit les entreprises à recourir à des formes « atypiques d'emplois » dont l'intérim fait partie. En France, plus qu'ailleurs, la rigidité du droit du travail et la concurrence du marché induisent un développement de la « flexibilité quantitatives externes de l'emploi » (Everaere, 1999), reposant sur une segmentation de la main d'œuvre à l'intérieur de l'entreprise. Cette segmentation se traduit par une séparation des employés. Ainsi, on retrouve une partie composée d'un noyau central de salarié permanent et une partie regroupant les emplois atypiques. Cette dualité permet aux entreprises de devenir flexible (Atkinson, 1984) et de répondre aux impératifs du marché (Isabelle Galois, Alain Lacroux, 2012) dans un contexte de transformation organisationnelle, d'ultra concurrence et de globalisation du marché. Ainsi la sécurité de l'emploi, et la relation salariale classique sont remises en cause (Supiot, 1999). La gestion de ses mains d'œuvres externes est donc rapidement devenue un véritable enjeu pour les entreprises. (Isabelle Galois, Alain Lacroux, 2012).

Dans le cas de l'intérim, c'est l'intérimaire qui est au centre des besoins en flexibilité des entreprises. En effet, le travail temporaire se caractérise par la mise à disposition d'un intérimaire au sein d'une entreprise utilisatrice par une entreprise de travail temporaire. On comprend donc les actions des entreprises de travail temporaire pour attirer et fidéliser les intérimaires. Ceux-ci représentent le véritable produit et la valeur ajoutée de l'entreprise de travail temporaire. Les fidéliser ne semble cependant pas aussi simple du fait du contexte de l'intérim. Ainsi, l'intérim souffre d'une mauvaise image dans le monde du travail. Les relations qui relient les intérimaires à l'entreprise de travail temporaire sont complexes et la nature temporaire de cette relation nous pousse à nous demander si cette fidélisation est vraiment possible. Elle reste cependant un véritable enjeu pour toutes les entreprises de travail temporaire (Isabelle Galois-Faurie, 2013).

Dans ce mémoire, nous allons donc nous demander de quoi est composé la fidélité des intérimaires et par quels mécanismes est permit la fidélisation des intérimaires ? la satisfaction semble un premier élément de réponse pour expliquer la fidélité des intérimaires (Isabelle Collin-Lachaud, Jean-Charles RICO, 2006) mais cela reste une notion à définir, de quelle nature est cette satisfaction ? Comment peut-elle conduire à la fidélité des intérimaires, est-elle pertinente pour fidéliser ?

Nous poserons donc la problématique suivante : La satisfaction des intérimaires comme outil de fidélisation

Pour répondre à cette problématique, nous tenterons de définir les différents concepts de fidélité et de satisfaction à l'aide de la littérature scientifique en marketing et en marketing RH. Nous utiliserons également l'expérience acquise durant l'année de stage au sein du bureau Kelly Santé. Afin de juger de la pertinence des actions de Kelly Santé pour fidéliser ses intérimaires, nous effectuerons une comparaison des pratiques de satisfaction de Kelly avec celles de l'entreprise de travail temporaire ADECCO.

Dans ce travail, nous nous sommes demandé quels sont les actions possibles des entreprises de travail temporaire pour fidéliser les intérimaires. Pour répondre à cette question, nous avons éclairci la relation entre l'intérimaire et l'entreprise de travail temporaire. Nous avons choisi de considérer l'intérimaire comme un client. Nous avons ensuite cherché à comprendre quelle est la composition de la satisfaction. Celle-ci comporte trois dimensions : la confiance, l'engagement et la satisfaction. Du fait de l'importance des missions pour les intérimaires, nous avons choisi de considérer la satisfaction comme prédominante et limiter l'impact de la confiance et de l'engagement. Nous avons également pu voir que la satisfaction est une notion duale entre satisfaction qualitative et satisfaction quantitative. Ainsi, la fidélité est composée d'une satisfaction à la fois quantitative et qualitative de l'intérimaire. La satisfaction par la quantité représentant la continuité des missions, nous choisissons de nous concentrer sur la satisfaction qualitative, celle-ci étant directement déterminée par les pratiques des entreprises de travail temporaire.

Afin de répondre à la problématique posée, il nous faut dans un premier temps expliquer le contexte et la nature des relations dans le monde de l'intérim. Le travail temporaire est un marché comportant plusieurs spécificités, en plus des relations ambiguës entre l'intérimaire et l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice. Cela correspond donc respectivement à notre première et deuxième partie. Il nous faut d'abord éclaircir ces éléments avant de définir les concepts. Dans une troisième partie, nous définissons les concepts. Avec l'aide d'apports théoriques, nous tenterons de comprendre le contexte et les composantes de la fidélité. Nous chercherons également à déterminer les composantes de la satisfaction et expliquerons la dualité du concept par une vision qualitative et quantitative. Dans une dernière partie, nous appliquerons les concepts à Kelly Santé et jugerons de la pertinence des pratiques de Kelly Santé en les comparant à ceux d'Adecco

I Présentation du travail temporaire

Dès son apparition sur le marché du travail Français, le travail temporaire se distingue des autres formes d'emplois. Les raisons sont un développement atypique et une image plutôt négative.

A Les particularités du travail temporaire

Les particularités se retrouvent tant par le développement du marché de l'intérim que par son organisation. Nous présenterons également la place de Kelly Services au sein de ce marché.

1 Introduction et développement du travail temporaire en France

L'intérim est originaire de Grande Bretagne et s'est développé aux Etats Unis pour répondre aux besoins en main d'œuvre dans différents secteurs tel que l'industrie, le bâtiment et le tertiaire (Jean-Philippe Cavaillé, 2007). Il s'est implanté en France dans l'entre-deux guerre et s'est développé dans les années 1960 (Guilbert, Loewitt et Creusen, 1970) avec l'ouverture de la première agence de la société Manpower à Paris en 1957 (Parlons RH). Caractérisé par une absence de règle bien définit, et conduisant à une précarisation des travailleurs. C'est également à cette période que le CDD perd son statut protecteur et ou le CDI devient « la norme » (Dominique Glaymann, 2008), changement auquel le développement de l'intérim a d'ailleurs participé.

Incertitude, salaire bas et statut social inférieur, en plus d'un contexte socio-économique dégradé à la fin des 30 glorieuses, l'intérim avait tout pour devenir une forme d'emploi différente et peu populaire. Germe et Michon (1979) montrent que l'intérim est l'une des principales « forme particulière d'emploi ». L'Organisation International du Travail classe rapidement l'intérim comme « emploi atypique ». Peu encadré, le travail temporaire était sujet à de nombreux abus de la part des entreprises de travail temporaire comme des entreprises utilisatrices. Il s'est développé pour répondre aux besoins des entreprises en flexibilité et concernait principalement une main d'œuvre peu qualifié.

Les événements de mai 68 et la vague de réforme sociale (Parlons RH) pousse les acteurs du secteur de l'intérim, syndicat et patronat, à signer un accord en 1969. Cet accord a ensuite servi de base à la loi du 3 Juillet 1972 qui donne un encadrement légal et définit l'activité de travail temporaire (Christine Erhel, Gilbert Lefevre, François Michon, 2009). La construction juridique du secteur de l'intérim c'est fait au fur et à mesure de son importance dans le marché de l'emploi. On peut citer la loi AUROUX de 1982 ainsi que la Loi de cohésion Sociale de 2005.

Ces encadrements ont permis aux intérimaires d'être toujours plus nombreux, malgré une baisse du fait de la crise des Subprime de 2008, le nombre d'intérimaire est en constante augmentation depuis 2010, passant de 583 600 intérimaires à plus de 790 000 avant la crise sanitaire de 2020 (DARES ; 2021).

En 2005, La loi de cohésion sociale représente un changement majeur. Celle-ci accorde aux entreprises de Travail Temporaire la possibilité d'élargir leur champ d'action au placement en CDD et CDI¹ et non plus seulement à la mise à disposition de travailleur (Parlons RH). Initialement réservé à L'agence nationale du Pôle emploi, les placements en CDD et CDI deviennent une part de l'activité d'un secteur qui s'institutionnalise et prend une place déterminante des politiques d'emplois en France.

Jusque dans les années 2010, le placement permanent en CDD ou CDI est une activité secondaire des Entreprises de Travail Temporaire et ne devant pas supplanter l'activité principale de mise à disposition. La loi du 25 Juin 2008 portant sur la modernisation du travail montre la volonté des gouvernements de l'époque à limiter l'activité des Entreprise de Travail Temporaire sur l'activité de placement (Christine Erhel, Gilbert Lefevre, François Michon, 2009). Il est cependant devenu une activité à part entière de l'intérim, suffisamment pour voir émerger des entreprises spécialisées dans les placements permanents et se séparant de plus en plus du travail temporaire : le « cabinets de recrutement » était né. Ceux-ci se distinguent par une image bien plus positive du travail temporaire classique. Leur nombre, depuis les années 80, ne cesse d'augmenter. Ainsi, 40 000 placements ont été effectués en 2008 (prisme 2008) et plus de 100 000 placements en 2018 (prisme 2018).

¹ Le placement est défini comme le fait de pourvoir un emploi en CDD ou CDI

Le travail temporaire se différencie dès le début des autres formes d'emploi. Il est rapidement devenu un secteur à part, possédant des encadrements légaux et des institutions qui lui sont propres. Nous pouvons nous demander pourquoi il se distingue si rapidement des autres formes d'emplois, même temporaires, à l'instar du contrat de travail à durée déterminée. Pour répondre à cette question, nous allons voir que le marché du travail temporaire est lui-même assez paradoxale.

2 L'organisation du travail temporaire en France.

L'organisation du marché de l'intérim semble être une spécificité propre au secteur. En effet, Le grand nombre d'acteur laisse penser, dans un premier temps, que le marché est équilibré. Dans les faits, le marché est oligopolistique. Celui-ci est principalement dominé par trois « géants » de l'intérim : Adecco, Manpower et Randstad. Ces trois entreprises représentent à elle seule plus de 50% du marché (INSEE, 2019). Elles couvrent ainsi la majeure partie du territoire Français et sont présentes dans tous les secteurs en même temps.

Si le marché est dominé par trois entreprises, cela ne l'empêche pas d'être paradoxalement très diversifié. En dessous des leaders on trouve un grand nombre de sociétés de taille intermédiaire comme Page Personnel ou Crit Intérim. Ces sociétés sont plutôt orientées vers des placements ou des missions à forte valeur ajoutée, notamment dans des secteurs de niches et plutôt orientés vers les services. De plus, une concurrence très forte les oppose aux leaders. En effet, si les trois géants de l'intérim sont dominants depuis plusieurs décennies déjà, leur position par rapport aux autres entreprises tend à s'équilibrer.

Enfin, en bas du marché se trouve une multitude de petites agences indépendantes, composées d'un seul bureau. Il en existerait près de 7400 selon l'INSEE (2019), concentrées principalement dans les grandes villes. Ces agences interviennent principalement sur des profils à faible valeur ajoutée. Leurs existences souvent courtes les empêchent de considérer la plupart des problématiques des grands groupes. (Christine Erhel, Gilbert Lefevre, François Michon, 2009). Cela ne les empêche toutefois pas d'entrer en concurrence avec les autres entreprises, notamment au niveau de leur secteur géographique. Ainsi, le grand nombre d'acteur fait du marché de l'intérim un marché ultra-concurrentiel ou la capacité des entreprises de travail temporaire à attirer les intérimaires est déterminantes.

La position des entreprises sur le marché est donc déterminante pour juger de leurs capacités à attirer les intérimaires, un bureau indépendant aura logiquement plus de difficultés à fidéliser les intérimaires. Nous allons donc présenter Kelly Services et montrer quelle est sa position sur le marché.

3 Présentations de Kelly Services

Kelly Services est une entreprise présente depuis le début de l'intérim en France. Elle se distingue par une organisation en interne plutôt innovante.

Kelly Services fut créé en 1946 par William Russel Kelly aux Etats Unis. Véritable pionnière du monde de l'intérim, Kelly Services se démarque par une spécialisation dans les métiers du tertiaire. En effet, Kelly Services propose, dès le début, des prestations pour des métiers en secrétariat et en comptabilité. Son premier vivier de candidat est majoritairement féminin, à l'image des « Kelly Girls », véritable image de marque à l'époque, beaucoup moins aujourd'hui. Kelly Services s'exporte en Europe dans les années 1960 à 1970, en même temps que les autres grandes sociétés d'intérim.

Malgré une durée d'existence similaire aux « géants » de l'intérim, Kelly Services s'identifie comme une société « intermédiaire » sur le marché du travail temporaire. Ainsi, Kelly Services s'est spécialisée dans les métiers à forte valeur ajoutée², notamment la santé, le scientifique, l'industrie, la finance et l'office. Cette position sur le marché semble correspondre à une stratégie de développement dans un contexte international plus qu'à un verrouillage du marché par les trois leaders de l'intérim. Kelly Services, par exemple, a décidé de ne pas être présente dans les marchés porteurs de l'intérim et notamment le BTP.

Le bureau Kelly Santé correspond à une des spécialisations de Kelly Service. Ce bureau répond à la fois au besoin de flexibilité des métiers de la santé et à la difficulté des entreprises du secteur à trouver des profils compétents. Il a donc l'avantage d'être en relation avec un grand nombre de profils intérimaires différents.

L'activité du bureau est partagée entre le placement permanent et les missions d'intérim. Depuis 2020 cependant, Kelly Services a choisi de diviser son activité en deux branches distinctes, la Business Unit « STRATEGIQUE » qui gère en majorité les missions de très courte durée et la Business Unit « PREMIUM » qui gère les placements permanents et les missions de plus longue durée, cette segmentation est initialement prévue pour permettre à PREMIUM de bénéficier de l'image positive des cabinets de recrutement et pour répondre aux besoins du marché. Cependant, cette distinction est, dans les faits, loin d'être véritablement effective et le bureau PREMIUM est également en charge d'une partie des missions courtes. Notre analyse étant effectuée dans ce bureau, nous ne pouvons pas limiter notre approche en fonction de la durée des missions.

Kelly Services, comme toutes les entreprises du secteur, souffre d'une mauvaise image, notamment au niveau de la précarisation qu'elles représentent. Nous allons voir si cette précarisation est une réalité pour les intérimaires.

² Kelly Services ouvre ses offres de service à l'industrie et au technical en 1966.

B La précarité, une réalité ?

Dans un pays où les redistributions sociales sont plus généreuses qu'ailleurs et où l'intérim a pris une place importante, nous pouvons légitimement nous demander si le travail temporaire représente réellement une situation de précarité pour les intérimaires. Ainsi, nous allons voir que cette précarisation se justifie dans les faits, même si elle tend à s'estomper par une « normalisation du statut des intérimaires »

1 La précarité des intérimaires

L'intérim souffre d'une mauvaise réputation dans le monde du travail (Jean-Philippe Cavaillé, 2007). Dès le début, les entreprises de travail temporaire ont une image de « marchand d'homme » (Belkacem R, Kornig C, 2013). Aujourd'hui, dans l'imaginaire collectif, être intérimaire c'est être en situation de précarité (Isabelle Galois, Alain Lacroux, 2012).

Cette image est largement confirmée par de nombreuses enquêtes de terrain sur le sujet (Cingolani, 2004). L'intérim est décrié par la discrimination, la précarité et l'insécurité qu'il génère (André Sobczak, Brigitte Rorive Feytmans, Christelle Havard, 2008).

Dans les faits, cette image de précarité semble être proche de la réalité des intérimaires. En effet, les auteurs sur le sujet parlent d'un environnement sociétal « à la traîne » (Isabelle Galois, Alain Lacroux, 2012). De nombreux autres travaux ont montré les conséquences néfastes de l'intérim sur la carrière des intérimaires. Ainsi, l'intérim serait le principal facteur de précarité au niveau de l'emploi et du salaire et augmenterait les chances de chômage (Paugam, 2000). Les salaires des intérimaires sont moins élevés en moyenne pour les métiers les moins qualifiés, et par conséquent les plus susceptibles d'avoir un revenu bas (Kalleberg, 2000), l'ouvrier non qualifié représente plus de 40% de la population des intérimaires. L'intérim aurait également un effet néfaste sur l'intégration sociale des intérimaires (Sainsaulieu, 1988 ; Glaymann, 2005)

Cette précarité peut s'expliquer par le caractère temporaire des missions et leur courte durée. En France particulièrement, la durée moyenne des missions ne dépasse pas 10 jours. Elle est de 4 mois au Portugal et plus de 100 jours aux Pays-Bas (Isabelle Galois, Alain Lacroux, 2012).

Cet écart s'explique dans un premier temps par la rigidité et la complexité du code du travail en France, notamment en limitant la durée des missions à 18 mois et le renouvellement sur un même poste ou en obligeant les entreprises à choisir une raison légale et valable pour tout contrat de mise à disposition. Initialement présent pour limiter le recours à l'intérim par les entreprises utilisatrices. Ces règles juridiques ont paradoxalement l'effet de réduire considérablement la durée des missions et de contribuer à la précarisation des intérimaires.

La précarité des intérimaires est également la cause du comportement des entreprises utilisatrices. En effet, l'intérim est utilisé comme variable d'ajustement de la main d'œuvre. Ainsi les intérimaires sont les premiers à subir les fluctuations économiques. Ils bénéficient également moins des efforts des syndicats. Les intérimaires constituent une population à part dans l'entreprise, caractérisée par une considération moindre de la part des entreprises. Ainsi, les « outsiders » ne bénéficient pas des efforts des entreprises utilisatrices pour fidéliser les employés permanents (Alain Lacroux, 2008).

De plus, on sait que les entreprises utilisatrices peuvent avoir recours à l'intérim pour des pratiques à la limite de la légalité, notamment l'enchaînement des contrats de courte durée sur un poste similaire, ces pratiques sont justement une des causes majeures de précarité (Isabelle Galois, Alain Lacroux, 2012). Dans les cas les plus graves, l'intérim est également utilisé pour surpasser le droit du travail Français.

L'intérim hors-la-loi fait partie des pratiques courantes des agences et des entreprises. On peut citer la plainte de l'association SOS Racisme portée à l'encontre du groupe Adecco pour « discrimination à l'embauche » et où le procès est encore d'actualité (Le Monde, 2012).

Dans les faits, les processus opaques de sélection des candidats permettent aux entreprises une sélection discriminatoire des candidats ou des recours à l'intérim en dehors des dispositions prévues par le code du travail. L'intérim hors-la-loi est loin d'être isolé à la France et ne dépend pas de la rigidité du code du Travail Français. Il constitue une part importante du marché de l'intérim européen (Macaire, Michon, 2002)

La précarité des intérimaires est donc une réalité. En France, il en découle une volonté des pouvoirs publics de réduire cette précarité par une « normalisation » du statut des intérimaires. On pourrait y voir ici la volonté de concilier le besoin de flexibilité du marché du travail avec la volonté de « sécuriser » les travailleurs. Un concept proche de la notion de flexicurité qui faisait justement écho en Europe (Belkacem R, Kornig C, 2013).

2 La normalisation du statut d'intérimaire.

En France, la forte précarité des intérimaires, notamment lors de son développement, a poussé les pouvoirs publics à protéger les intérimaires dans leur relation défavorable face à l'entreprise utilisatrice et l'entreprise de travail temporaire. Il en découle l'existence d'une protection sociale importante. Ainsi les intérimaires disposent de certains avantages, notamment l'indemnité de fin de mission et l'impossibilité pour les entreprises, de mettre fin aux missions d'intérim sans raisons valables.

Cependant ces avantages sont également présents pour la plupart des autres formes d'emplois atypiques et notamment les contrats à durée déterminée. Les mesures de protection en intérim se distinguent surtout par la volonté de « normalisation » du statut des intérimaires.

Cette normalisation est également une volonté des entreprises de travail temporaire. Elle se traduit par une volonté de compenser les désavantages d'une situation de travail temporaire par rapport au contrat à durée indéterminée. Ainsi, le traitement égale et sans distinction des intérimaires et des employés permanents au sein des entreprises utilisatrices est une véritable obligation légale depuis 2008 avec l'entrée en vigueur des articles L1251-18 et L.1251-43 du code du travail.

En France, Les salaires des intérimaires sont également plus élevés que pour les autres pays européens et se rapproche des employés permanents, de même que la baisse des revenus s'explique par le caractère temporaire des missions (Rachid Belkacem, Cathel Kornig, 2013), et non par un salaire bas. On peut également citer un droit à la formation plutôt développé et un système de prévoyance retraite indissociable de l'intérimaire et garantie par toutes les entreprises de travail temporaire (Alain Lacroux, 2008). De plus, depuis 2016, toutes les entreprises de travail temporaire proposent une complémentaire santé.

Pour répondre aux risques d'intégration sociale et de niveau de vie, les intérimaires bénéficient de la FASTT (fond d'action sociale de travail temporaire). Créé en 2012, la FASST est une association à but non lucratif ayant pour mission de faire disparaître les désavantages liés à l'intérim. Elle accorde par exemple des prêts ou des garanties d'accès au logement (Alain Lacroux, 2008).

La précarité de l'intérimaire est donc limitée et, sur certain aspect, semble moins importante que pour les autres formes d'emplois atypiques. Cependant, l'élément principal de la précarité, la durée des missions, ne peut pas vraiment être modifié. Cela explique en partie la double volonté des pouvoirs publics de réduire la précarité réelle des intérimaires et des entreprises de travail temporaire d'améliorer l'image de l'intérim et de fidéliser dans un contexte où les difficultés sont nombreuses.

En effet, ces difficultés se retrouvent dans la complexité de la relation tripartite du travail temporaire. De plus, les intérimaires n'ont rien d'uniformes. Nous devons donc analyser ses relations avant d'aborder les concepts principaux du sujet.

II La complexité des relations dans le monde de l'intérim

La complexité des relations se caractérise par la nature de la relation entre l'intérimaire et l'entreprise de travail temporaire, en effet, comment cette relation peut-elle être appréhendée. L'intérimaire est-il un employé ou un client ? De plus, les entreprises de travail temporaire peuvent entrer en concurrence avec les entreprises utilisatrices. Nous allons donc analyser la double situation des intérimaires ainsi que les raisons de la concurrence entre l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice.

A l'intérimaire, une double relation client, employé

Dans un premier temps, nous choisissons de cartographier les différents types d'intérimaires, puis nous montrerons les éléments de l'intérimaire comme un employé, ou comme un client. Nous montrerons également laquelle de ces deux relations est la plus pertinente.

1 La grande variété des profils intérimaires

L'intérim touche surtout des populations fragiles et désavantagés sur le marché du travail. Ce fait a bien été confirmé par les auteurs et les travaux de recherche sur ce sujet (Chauvin, Jounin, 2010). Ainsi les intérimaires sont majoritairement des personnes jeunes, en situation précaire, peu diplômées et sujets au chômage. Cela n'empêche cependant pas une très grande diversité des profils (Christine Erhel, Gilbert Lefevre, François Michon, 2009). Dans le cas de la fidélisation, cette diversité devient un facteur déterminant. En effet, une action de fidélisation sur un intérimaire peut ne pas avoir les mêmes effets sur un autre. Il est donc important de déterminer les différents profils des intérimaires.

La variété des travaux de recherche sur le sujet renseigne bien sur la diversité des intérimaires dans le monde de l'intérim. L'auteur Catherine Faure-Guichard, dans son livre « l'emploi intérimaire, trajectoire et identités » distingue trois catégories d'intérimaire (Christine Erhel, Gilbert Lefevre, François Michon ; 2009). L'intérim d'insertion, l'intérim de transition et l'intérim professionnel. Colette Jourdain quant à elle, distingue au moins cinq catégories dans son livre « Intérimaires, les mondes de l'intérim ». Loin de remettre en cause les trois première distinction, l'analyse de Jourdain semble plutôt compléter celle de Faure-Guichard.

L'intérim d'insertion concerne en particulier les profils juniors, peu expérimentés, récemment entrés sur le marché du travail et en recherche de leur premier emploi. L'intérim étant effectivement le moyen le plus rapide et le plus efficace pour trouver un emploi (Isabelle Galois, Alain Lacroux, 2012), il n'est pas surprenant que cette population soit majoritaire parmi les intérimaires. Certains profils seniors appartiennent également à cette catégorie bien que leur situation soit plus difficile. Parmi cette population, l'analyse de Jourdain distingue l'intérim d'appoint, majoritairement composé de jeunes cherchant un emploi secondaire, de l'intérim comme tremplin professionnel. Ces deux dernières catégories sont un moyen pour les profils juniors de gagner en expérience et de constituer un curriculum vitae avantageux pour la recherche d'un CDI par la suite. L'intérim ici est donc par nature temporaire et n'a pas vocation à durée.

L'intérim de transition correspond aux profils des intérimaires effectuant des missions d'intérim entre deux contrats de plus longue durée. Il correspond donc à des profils plus expérimentés et plus âgés, souhaitant assurer un revenu durant leur recherche d'un poste en CDI. On peut y associer les profils des intérimaires qui « attendent mieux » (Jourdain, 2002) ou l'intérim est un moyen de se réinsérer dans le monde du travail après une coupure ou une réorientation. Ici encore, l'intérim est utilisé comme un moyen de trouver une autre forme d'emploi plus pérenne et ne constitue pas une fin pour les intérimaires.

Enfin l'intérim professionnel ou l'intérim par choix (jourdain, 2002) constitue la population d'intérimaire ayant choisi l'intérim comme forme d'emploi permanente. Ce choix possède de nombreuses raisons, on peut citer la flexibilité des périodes de travail, le choix des missions et le salaire parfois plus élevé. Il existe cependant des conditions bien particulières pour permettre ces situations, notamment la récurrence des missions, des salaires plus élevés qu'en cas de CDI ainsi qu'un profil pénurique sur le marché du travail. Les intérimaires concernés sont souvent plus âgés et plus qualifiés que la moyenne. Ils sont particulièrement minoritaires parmi les intérimaires. D'après une étude de la DARES et de l'INSEE, seul 20% des intérimaires peuvent être considérés comme faisant partie de l'intérim professionnel (Isabelle Galois-Faurie, 2013).

L'intérim professionnel se distingue clairement de l'intérim « à durée indéterminée » (jourdain, 2002) ou les intérimaires sont obligés d'avoir recours à l'intérim pour des raisons financières. Il s'agit de profil plutôt sénior, ayant de grande difficulté à s'intégrer au marché du travail de par leurs origines ou leur manque de formations diplômantes. Si dans les faits l'intérim est de longue durée, il n'a également pas vocation à l'être et est vécu comme une souffrance par les intérimaires.

Les intérimaires sont donc très différents, leurs aspirations et leurs volontés diverses rendent d'autant plus complexes les relations qui les opposent à l'agence de travail temporaire. Dans leur ensemble cependant, les intérimaires voient l'intérim comme un moyen de passer à des formes plus pérennes d'emplois et notamment le contrat à durée indéterminée. La nature temporaire de la relation nous fait donc douter de la pertinence de l'intérimaire comme un employé.

2 L'intérimaire, un véritable employé ?

Depuis la convention n°96 de l'OIT de 1949, l'entreprise de travail temporaire est le véritable employeur de l'intérimaire. En France, ceux-ci sont liés par un contrat de mission. Régie par le code du travail, le contrat de mission est, de fait, un véritable contrat de travail. C'est en effet l'entreprise de travail temporaire qui assure la rémunération et les responsabilités juridiques d'un « employeur ». Notamment, l'entreprise de travail temporaire répond aux obligations de maintien dans l'emploi.

Si en Droit du Travail, l'entreprise de travail temporaire est le véritable employeur de l'intérimaire, elle ne partage cependant pas de relation de travail avec ce dernier. L'intérimaire est salarié d'une entreprise ou il ne fournit aucun travail et ou ses relations avec l'agence se limitent à un suivi. Ainsi, dans les faits, le rôle de l'entreprise de travail temporaire comme employeur semble très limité.

Cela n'empêche cependant pas l'intérimaire d'être un « véritable acteur de production » (Isabelle Galois, Alain Lacroux, 2012), un produit qui permet aux entreprises de travail temporaire de créer de la valeur ajoutée au même titre que le ferait un employé sur le marché du travail classique. La relation salariale semble cependant s'arrêter là. Dans les faits, elle est partagée avec l'entreprise utilisatrice. On peut donc penser que la relation employée et employeur est une relation limitée, incomplète, partagée et différente des relations dans d'autres formes d'emploi pour plusieurs raisons.

La première raison semble être l'impossibilité pour l'entreprise de travail temporaire d'avoir recours aux leviers induits par « la qualité de vie au travail » ou encore assumer leur « responsabilité sociale ». En effet, sans relation de travail, l'entreprise de travail temporaire n'a pas la possibilité d'améliorer les conditions de travail, d'augmenter la rémunération, ni même, pour la majorité des profils d'intérimaires, de choisir le salaire. De plus, si le CDI intérimaire semble être le moyen pour les entreprises de travail temporaire d'avoir une véritable politique de responsabilité sociale et un moyen d'action sur la qualité de vie au travail. Il n'est, dans les faits, pas pertinent non plus. Ainsi, les intérimaires en CDI ne profitent pas des évolutions de carrière que pourrait leur apporter une entreprise classique. Pire, dans certains cas, le CDI intérimaire pourrait entraîner une perte de salaire pour les intérimaires enchaînant les missions. Il ne profite pas des primes et du 13ème mois (François Sarfati, Claire Vivés, 2018).

Si certains auteurs pensent que les entreprises de travail temporaire ont tout intérêt à s'engager dans la RSE pour améliorer l'image de l'intérim (Guillaume Robaa, 2018), il reste difficile de réellement mener des actions efficaces. De plus, La nature temporaire de la relation entre les intérimaires et l'entreprise de travail temporaire semble rendre toutes actions sur la qualité de vie obsolètes. La majorité des intérimaires souhaitent obtenir un contrat à durée indéterminée. Nous avons également montré que l'intérim est utilisé comme un moyen par défaut de trouver du travail et seule une minorité voie l'intérim comme un avantage.

L'intérimaire comme employé est donc loin d'être une véritable relation pertinente. Partagée avec l'entreprise utilisatrice et temporaire, cette relation ne permet pas d'expliquer les relations de longue durée qui peuvent exister entre l'entreprise de travail temporaire et son intérimaire. On peut donc se demander quelle est la véritable nature de cette relation ? Un début de réponse se trouve dans la relation commerciale qui les oppose, ainsi l'intérimaire est considéré comme un client.

3 L'intérimaire, un client à satisfaire

Il semble plus pertinent, pour l'entreprise de travail temporaire, de considérer l'intérimaire comme un client plutôt que comme un employé (Isabelle Collin-Lachaud, Jean Charles Rico, 2006). C'est alors une relation commerciale et marketing qui lie l'intérimaire à l'entreprise de travail temporaire. Ainsi, le client peut être défini comme « une personne qui reçoit d'une entreprise, contre paiement, des fournitures commerciales ou des services » (Larousse, 2013)

L'entrepris de travail temporaire fournit un service. Celui-ci représente principalement la mission de travail mais peut également désigner d'autres services. Notamment des fonctions initialement réservées aux ressources humaines comme le bilan de compétence ou les conseils en carrière (Isabelle Collin-Lachaud, Jean Charles Rico, 2006).

Si l'intérimaire reçoit donc bien un service, un premier problème se pose. En effet celui-ci n'assure aucun paiement en contrepartie. Cette pratique, bien qu'aillant existée, fut rapidement supprimé du monde de l'intérim. Le coût du service pour les intérimaires ne peut donc pas se concevoir financièrement. Cela ne signifie pas qu'il est inexistant. Ce coût pourrait s'analyser au contraire comme le risque subit par l'intérimaire.

Le service est de fournir du travail. Or le travail permet de subvenir aux besoins primaires des individus, notamment financier, matériels et psychologiques (Isabelle Galois-Faurie, 2013). L'absence de travail induirait une situation dramatique pour l'intérimaire. Notamment du fait de la courte durée des missions et de l'incertitude induit par l'intérim, l'intérimaire subit un risque important lorsqu'il fait appel à une entreprise de travail temporaire.

À l'instar de la vision du client en marketing, qui est centrale pour l'entreprise et se caractérise par la possibilité de choisir, ou de ne pas choisir un prestataire de service. Les intérimaires ont également le choix entre les nombreuses entreprises de travail temporaire existantes. Il devient donc un véritable « arbitre » entre plusieurs prestataires de service (Isabelle Collin-Lachaud, Jean-Charles Rico, 2006), d'autant que les coûts de changement de prestataire semblent très faibles et que le secteur est extrêmement concurrentiel.

Cela pousse les entreprises de travail temporaire à considérer les intérimaires avec la même approche que les entreprises traditionnelles quant à la satisfaction et à la fidélisation de leur clientèle.

Dans notre approche, nous choisissons donc de considérer l'intérimaire comme un client plutôt que comme un employé. Cette approche nous semble en effet plus pertinente pour décrire les mécanismes qui lient l'intérimaire et l'entreprise de travail temporaire au niveau de la satisfaction et de la fidélité. L'entreprise de travail temporaire aurait donc deux clients à satisfaire ; l'entreprise utilisatrice et l'intérimaire. Nous allons cependant voir que la relation avec l'entreprise utilisatrice est bien différente de celle de l'intérimaire.

B L'entreprise utilisatrice, cliente et concurrente.

L'entreprise utilisatrice est le premier client de l'entreprise de travail temporaire, en effet, c'est elle qui assure sa survie financière. Au même titre que l'intérimaire, l'entreprise utilisatrice a la possibilité de choisir entre plusieurs entreprises de travail temporaire. Sa satisfaction devient donc un élément central des actions de l'entreprise de travail temporaire et celle-ci passe principalement par la mise à disposition d'intérimaires compétents. Nous allons cependant voir que l'entreprise utilisatrice peut également entrer en concurrence avec l'entreprise de travail temporaire, notamment par le partage de la relation salariale et les intérêts divergents des deux entreprises.

1 La concurrence entre l'agence d'intérim et l'entreprise utilisatrice

Nous l'avons vu précédemment, la relation intérimaire comme un employé de l'entreprise de travail temporaire est incomplète et limitée. C'est en partie à cause du partage de cette relation avec l'entreprise utilisatrice. En effet, même si l'intérimaire travaille dans une entreprise ou il n'est pas salarié, c'est l'entreprise utilisatrice qui partage avec lui la relation de travail.

C'est donc bien celle-ci qui peut réellement agir dans le cas et de la qualité de vie du salarié. Or l'intérimaire est uniquement présent pour une durée limitée et est un outil de flexibilité. Ainsi dans les faits, l'entreprise utilisatrice a rarement intérêt à améliorer les conditions de travail ou même à augmenter le salaire, même si cela serait bénéfique pour l'entreprise de travail temporaire.

Cependant, cette concurrence ne s'arrête pas là, elle se retrouve également dans l'intégration en CDI des intérimaires.

En effet, comme nous l'avons vu précédemment, l'intérimaire est la principale valeur ajoutée de l'entreprise de travail temporaire et celles-ci concentrent une grande partie de leurs ressources afin d'augmenter leurs viviers de candidats fiables et compétents. Ainsi une intégration en CDI de la part de l'entreprise utilisatrice représente une perte pour l'entreprise de travail temporaire. Même si l'intégration en CDI prévu par les contrats de mise à disposition inclut généralement une contrepartie financière, celle-ci est insuffisante. De plus, l'intégration en CDI peut être illégale sans en informer l'entreprise de travail temporaire et donc sans contrepartie.

Il s'agit donc de la perte d'un élément de production et de valeur ajoutée pour l'entreprise de travail temporaire et constitue sur le long terme, la diminution de leur vivier et donc de leur capacité à répondre aux besoins des entreprises utilisatrices. De plus, c'est généralement les profils les plus compétents et les plus demandés sur le marché qui sont susceptibles d'être recrutés en CDI par l'entreprise utilisatrice.

L'entreprise de travail temporaire est donc en opposition avec l'entreprise utilisatrice. Dans cette relation concurrentielle, l'entreprise de travail temporaire est cependant largement dominée par l'entreprise utilisatrice, pour plusieurs raisons.

Dans un premier temps, une intégration en CDI d'un intérimaire ne signifie pas la fin de la relation commerciale. En effet, l'entreprise utilisatrice peut continuer à avoir des besoins en termes de mains d'œuvre et peut continuer à représenter une source de revenu. Ainsi la situation concurrentielle du marché empêche les entreprises de travail temporaire à réagir et risquer de perdre un client face à la concurrence.

Dans un second temps, la majorité des intérimaires utilisent l'intérim pour tenter d'obtenir un contrat à durée indéterminée par la suite. Ainsi, il semble compliqué, pour l'entreprise de travail temporaire de pousser l'intérimaire à refuser un CDI tant espéré.

La complexité des relations du monde de l'intérim est un véritable enjeu pour l'entreprise de travail temporaire, celle-ci doit faire face à une double concurrence, de la part des autres entreprises du secteur et des entreprises utilisatrices. La fidélisation devient donc une nécessité pour leur survie, mais n'est-elle pas paradoxale tant la volonté des intérimaires est de quitter l'intérim ? Nous allons voir les composantes de la satisfaction et ses effets sur la fidélité.

III la satisfaction des intérimaires fidélisés par la qualité

La notion de fidélité est une notion complexe qu'il nous faut définir. De plus, nous nous demandons si les entreprises de travail temporaire ont vraiment intérêt à fidéliser les intérimaires. Nous allons donc commencer par définir la fidélité puis montrer les avantages et les limites de cette dernière.

A Définition du concept de fidélité

Nous allons tenter de définir la fidélité du point de vue de la littérature marketing. Il nous faut également faire une distinction entre fidélité face à un produit et face à un service. De plus, la fidélisation est vue comme un « enjeu » dans la littérature. Il nous faut donc déterminer les bénéfices de la fidélisation et ses limites.

1 La fidélité, contexte et définition

Si les avantages de la fidélité sont partagés par tous, sa définition est loin de faire l'unanimité. Il s'agit d'un concept évolutif et dynamique (Isabelle Collin-Lachaud et Jean-Charles Rico, 2006) ou la diversité des sources sur son sujet nous renseigne sur la complexité de la notion et de son interprétation en fonction des situations. Elle fut étudiée dans un premier temps sur des méthodes empiriques et uniquement basé sur le comportement.

Ainsi l'approche « behavioriste » (Isabelle Galois, 2006) considère un client fidèle uniquement par un comportement d'achat répété. Cette approche ne prenait donc pas en compte des situations d'achats répétés mais ne constituant pas une fidélité du consommateur et notamment la dépendance à un produit (Day, 1969), l'habitude de consommation (Heilbrunn, 2003) ou la réduction des risques (Dholakia, 1997).

Ce n'est que dans les années 1970 que le concept de fidélité s'élargit et prend en compte des thématiques morales, cognitifs et relationnelles (Isabelle Galois, 2006). La fidélité d'un consommateur implique désormais une affection et une attitude positive (Jacoby et Chestnut, 1978), ainsi qu'une véritable volonté d'être fidèle à un produit et à une marque (Anderson et Weitz, 1989), par besoin ou désir (Dwyer et al, 1987). Elle est définie par Oliver (1997) comme « un engagement profond du consommateur d'acheter de nouveau un produit ou service qu'il préfère, de manière cohérente dans le futur, en dépit d'influences situationnelles et d'efforts marketing susceptibles d'induire un changement de marque ».

La fidélité semble également comprendre plusieurs dimensions notamment cognitive, conative, sans que ces dimensions n'aient établies un véritable consensus chez les auteurs.

La fidélité n'est donc plus un comportement, c'est devenu une intention présente et future et un ressenti. Cette nouvelle approche pose cependant de nouveaux problèmes. En effet, le comportement d'achat répété peut cacher une multitude d'intention, ainsi, il semble difficile pour les entreprises de prévoir les comportements futurs des consommateurs et d'identifier clairement les raisons de la consommation (Reischheld, 1996).

Dans l'intérim plus qu'ailleurs, le coût indirect important subi par les intérimaires nous conduit à penser que les comportements d'opportunisme et de dépendance vis-à-vis des entreprises de travail temporaire sont prédominants. (Isabelle Galois ; 2006).

Il devient donc important de différencier la fausse fidélité, lié à l'inertie, les comportements opportunistes ou les barrières de sortie (fournier et yao, 1997) de la vraie fidélité, lié à une volonté positive. Ainsi dans ses travaux, Ray (2001), distingue plusieurs types de consommateur. Le consommateur fidèle, véritablement attaché à la marque et libre de faire appel au service ou non. Un client fidèle ne se sent donc pas obligé de faire appel au service d'une société en particulier (Bliemel et Eggert, 1998). Le consommateur infidèle quant à lui est guidé par l'opportunisme et n'est pas réellement attaché à la marque.

De même que le consommateur pseudo fidèle (Ray, 2001) ou captif (bliemel et Eggert, 1998) qui est contraint de poursuivre sa relation avec la marque mais sans réellement attachement.

Les travaux de recherche sur le sujet portent principalement sur la fidélité du consommateur face à un produit (lee et cunningham, 2001). Les entreprises de travail temporaire sont cependant des entreprises qui proposent des services, il nous faut donc considérer la fidélité face à un produit.

2 Distinction entre fidélité à un produit et fidélité à un service

Dans un premier temps, la fidélité à un service, au contraire de la fidélité à un produit, laisse une plus grande place à l'interprétation. La qualité du service lui-même peut fortement varier en fonction des situations. Le caractère relationnel du service implique une participation du client dans la performance, notamment par son attitude et la subjectivité de son jugement (Mittal et Lassar, 1998). Il est donc plus difficile pour les entreprises de juger à la fois de la qualité de leur propre service, et des ressentis des clients face à ce service.

De plus, l'achat d'un service comporte un risque plus important pour le consommateur que l'achat d'un produit (Isabelle Collin-Lachaud, Jean Charles Rico, 2006). En effet, le service est plus difficilement évalué par le consommateur. On peut également expliquer ce fait par le relationnel qui constitue une partie importante de la qualité du service, le manque d'information et la subjectivité des avis.

Au contraire, les services représentent une relation directe entre l'entreprise, représentée par l'employé, et le client. Le service représente donc l'avantage, par rapport au produit, d'avoir la possibilité d'agir directement pour fidéliser le client (Isabelle Collin-Lachaud, Jean Charles Rico, 2006). Ainsi il semble à la fois plus difficile d'attirer un client, mais plus facile de le fidéliser dans le cas d'un service.

L'importance de la préoccupation des entreprises de travail temporaire pour fidéliser leur intérimaire nous montre que la fidélité est un véritable avantage. Comment se caractérise cet avantage pour l'intérimaire et l'entreprise de travail temporaire ?

3 La nécessité de fidéliser

Il est nécessaire pour les entreprises de travail temporaire de fidéliser les intérimaires. La fidélisation offre en effet un certain nombre d'avantages pour l'entreprise comme pour l'intérimaire.

Pour les entreprises de travail temporaire, l'intérêt de fidéliser les intérimaires est clair et sans ambiguïté. En effet, fidéliser constitue une de leur première préoccupation (Isabelle Galois, Alain Lacroux, 2012)

Dans un premier temps, le marché de l'intérim est ultra-concurrentiel, notamment par le nombre d'agences présentes, et par le poids des géants (Isabelle Galois, Alain Lacroux, 2012). Dans ce contexte les entreprises de travail temporaire sont obligées de trouver des moyens de réduire leurs coûts pour faire face à la concurrence. La fidélisation est le moyen tout désigné. En effet, la fidélité permet de réduire les coûts de transaction avec les intérimaires, par un gain de temps pour la constitution du dossier, ou par la fluidité de la relation (Isabelle Galois, 2006).

De plus, la nature précaire des intérimaires et l'importance du service des entreprises de travail temporaire conduit les intérimaires à multiplier les relations avec les agences (Isabelle Galois, Alain Lacroux, 2012). La fidélisation devient donc un moyen de conserver un vivier stable, d'intérimaires possédant des compétences rares (Isabelle Collin-Lachaud, Jean-Charles Rico, 2006) et permettant à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel fort (Lee, Feick. 2001) et est source d'une garantie de revenu (Lemon et al., 2002).

De plus, l'intérimaire fidèle est également un moyen de promotion de la marque employeur (Isabelle Galois, Alain Lacroux, 2012) et par la publicité qu'il peut effectuer parmi les autres intérimaires (Gremier, Brown, 1999). D'autres avantages indirects existent, notamment le bouche à oreille positif de la part des intérimaires (Gremier et Brown, 1999).

Concernant les intérimaires, les bénéfices de la fidélité sont beaucoup moins apparents. On peut citer la préférence et les marques de faveur de la part de l'entreprise de travail temporaire, notamment pour la qualité des missions (Isabelle Collin-Lachaud et Jean-charles Rico, 2006). Le principale avantage semble cependant être la réduction de l'incertitude. En effet, le statut précaire des intérimaires les conduits à avoir une imprévisibilité importante quant à la possibilité de faire des missions ou non et de connaître leur durée exacte (Alain lacroux, 2008).

La réduction de l'incertitude des missions induites par la fidélité de l'intérimaire est un moyen de réduire cette imprévisibilité (Crozier et Friedberg, 1977), d'autant que le coût de changement d'agence est souvent faible mais peut parfois devenir élevé, notamment par la perte de la relation privilégiée avec l'entreprise de travail temporaire.

L'entreprise de travail temporaire et l'intérimaire ont donc tout deux intérêts à rechercher la fidélité avant tout afin de garantir la continuité de leur activité et revenu.

Cependant, on peut se demander si la fidélisation est véritablement possible et souhaitable quant au contexte dans lequel elle s'applique. En effet, le caractère temporaire de la relation entre l'intérimaire et l'entreprise de travail temporaire et son partage avec l'entreprise utilisatrice rend les actions de fidélisations plus difficiles. De plus, la relation de fidélité est elle-même limitée dans le temps et dans son intensité, alors que celle-ci se caractérise par une continuité.

L'intérim est souvent utilisé, nous l'avons vu, comme une période transitoire par les intérimaires, on peut se demander si leur fidélité représente, pour eux, un véritable intérêt. D'ailleurs certains intérimaires eux-mêmes considèrent la fidélité à une entreprise de travail temporaire comme incompatible avec leur propre volonté de quitter l'intérim le plus rapidement possible (Isabelle Collin-Lachaud et Jean-Charles Rico, 2006). Il en va différemment des intérimaires voyant l'intérim comme une véritable carrière, mais ceux-ci restent très minoritaires.

Ainsi dans un contexte ultra-concurrentiel, on peut se demander si l'entreprise de travail temporaire ne devrait pas concentrer ses ressources sur des éléments plus efficaces pour assurer son avantage concurrentiel et la permanence de ses revenus. On peut cependant douter de cette possibilité, En effet, dans les faits les entreprises de travail temporaire considèrent que la fidélisation est l'élément central de leur activité (Isabelle Galois, 2006).

Nous nous demandons donc quels sont les éléments de la fidélité. Ainsi les composantes de la fidélité sont largement présentes dans la littérature marketing. L'intérim comporte cependant de nombreuses spécificités, comme nous l'avons vu. Nous allons donc appliquer les concepts marketing au monde de l'intérim.

B Les éléments constitutifs de la fidélité marketing appliqués au monde de l'intérim

La fidélité est composée de la confiance, de l'engagement et de la satisfaction. Cependant les spécificités de l'intérim nous poussent à avoir une nouvelle approche de la fidélité ou la satisfaction est l'élément central.

1 Le rôle de la confiance et de l'engagement dans la formation de la fidélité en marketing

La confiance est définie comme « un sentiment de quelqu'un qui se fie entièrement à quelqu'un d'autre, à quelque chose », ainsi qu'un « sentiment d'assurance, de sécurité qu'inspire au public la stabilité des affaires, de la situation politique » (Larousse). Ainsi la confiance est une situation de dépendance et de prise de risque pour l'individu, Zand (1972) attribue la confiance « aux actions qui augmentent la vulnérabilité de l'individu vis-à-vis d'un autre ». De plus, pour Zand, le coût d'un abus de confiance est plus élevé que le gain obtenu par la confiance.

Ce coût peut être financier, notamment par la différence coût et gain, ou psychologique, par les sentiments de déception et de culpabilité que la perte de confiance peut générer (duetsch, 1962) La notion de confiance est donc caractérisée par une prise de risque importante.

Nous pouvons donc nous demander si la confiance est une stratégie payante pour les individus et notamment en tant que client face à une enseigne ou à un service. Pourtant en marketing, la confiance est vu au contraire comme une réduction des risques. En effet, dans un contexte d'incertitude, la confiance semble être une stratégie permettant de réduire l'incertitude (Gatfaoui, 2007) et donc de réduire les risques par la même occasion (Zaltman et Moorman, 1992). En considérant cependant le coût important en cas d'abus de confiance, on peut avancer l'idée que, dans les faits, la confiance n'est pas une stratégie aussi viable dans la réduction des risques.

La confiance est donc avant tout une construction psychologique et une notion subjective, basée sur le ressenti de l'individu. Ainsi, Young et Albaum (2003) la définissent comme « un besoin de gérer psychologiquement l'incertitude » et voient celle-ci comme génératrice d'un sentiment de sécurité. Dans le cas de l'intérim en particulier, la confiance est vu comme un moyen de réduction de la précarité, même si on peut douter de son lien direct.

Nous pouvons donc analyser la confiance comme la proportion d'un individu à accepter une situation de dépendance vis-à-vis d'un tiers et la perception que l'individu a de ce tiers. De plus, l'analyse tri-dimensionnelle de la confiance nous renseigne sur ses éléments constitutifs. La confiance est donc le résultat d'une dimension conative associé à la crédibilité de l'enseigne, une dimension affective liée à la bienveillance et une dimension cognitive liée à l'intégrité. (Gurviez et korchia, 2002)

La dimension cognitive est fondée sur la crédibilité et la fiabilité de l'enseigne, notamment par une analyse objective de l'individu (Caroline Bayart, Jean-Marie Brignier , 2013) et basée sur une analyse des informations détenues par celui-ci (Isabelle Galois, 2006).

La dimension affective est définie par la bienveillance, qui représente la proportion d'une enseigne à placer les intérêts de l'individu avant les siens (Isabelle Galois, 2006), et une croyance de la part de l'individu que l'enseigne ne sera pas tenté par un comportement opportuniste (bidaut et jarrillo, 1995).

La dimension conative basée sur l'intégrité de l'enseigne (Caroline Bayart, Jean-Marie Brignier, 2013). Il est également question du jugement de la fiabilité de l'enseigne par l'individu et par les informations et les expériences qu'ils possèdent mais avec une dimension subjective plus importante. Elle fait notamment référence aux valeurs et aux engagements de l'enseigne (Caroline Bayart, Jean-Marie Brignier ; 2013).

Le second élément constitutif de la fidélité est l'engagement. Cet engagement se positionne comme la continuité de la confiance (Garbarino et Johnson, 1999)

Dans un premier temps, l'engagement peut être défini par « l'intention, implicite ou explicite, de maintenir une relation durable avec cette marque, entraînant un attachement affectif à la marque, et ayant des conséquences positives sur la fidélité du comportement d'achat (Gurviez, 1998). On distingue également l'engagement affectif, provoqué par un attachement relationnel (Ngoala 2010). Cet engagement affectif semble être la principale cause de fidélité dans le cas d'un service (Harison walker, 2001). L'engagement est donc une intention future de l'individu de poursuivre la relation par des considération avant tout relationnel et est provoqué par la confiance (Garbarino, Johnson, 1999). En effet, l'attachement relationnel envers une organisation est déterminé par la confiance que le client exprime envers cette dernière (Moorman, Deshpande, Zaltman 1993). Ainsi, la confiance semble être le principal facteur de l'engagement du client envers l'organisation, et envers la marque (Gurviez, etkorchia, 2002). Les travaux de Doney et Cannon (1997) nous montrent que la confiance est un déterminant de l'intention de réachat. De plus, l'engagement est une relation qui s'entend dans la durée, la confiance serait à la fois un « antécédent et une conséquence » (Isabelle Galois, 2006) des relations de longue durée selon Anderson et Narus (1984, 1990). Morgan et Hunt (1994), nous montrent que l'engagement et la confiance sont deux éléments indispensables à une relation durable entre le client et l'organisation, Garborino et Johnson (1999), qu'ils auraient un effet bénéfique sur la fidélité.

Pour la littérature marketing, le lien entre confiance, engagement et fidélité est donc confirmé. Ainsi le client est fidèle parce qu'il a confiance et cette confiance se poursuit par un engagement. Cependant, même si nous avons considéré l'intérimaire comme un client, ce n'est pas un client comme les autres. Comme nous l'avons vu, la nature temporaire des relations de l'intérimaire et l'importance du service fournit par les entreprises de travail temporaire conduit à minimiser les effets de la confiance et de l'engagement dans l'apparition de la fidélité. Nous choisissons donc de proposer une autre approche de la fidélité des intérimaires, où la satisfaction est l'élément central.

2 La satisfaction comme élément central de la fidélisation des intérimaires

Dans la littérature marketing, la fidélité est provoquée par une accumulation de trois éléments : la confiance, l'engagement et la satisfaction. La nature spécifique de l'intérim nous conduit à penser que la confiance et l'engagement serait des facteurs moins déterminants pour réellement expliquer les relations de fidélité. En effet, le modèle classique nous indique que « la confiance et l'engagement sont deux variables déterminantes des intentions futures lorsque le client est fortement orienté relation. A l'inverse, lorsque le client est faiblement orienté relation et que l'échange est purement transactionnel, les déterminants des intentions futures ne sont pas les mêmes. La satisfaction serait alors la variable explicative des intentions futures des clients orientés transaction » (Isabelle Galois, 2006).

De plus, Une étude d'Isabelle Collin-Lachaud et Jean-Charles Rico (2006) nous montre que pour les intérimaires, la confiance et l'attachement ne sont pas des éléments pris en compte dans leur choix d'être fidèle ou non à l'entreprise de travail temporaire. La satisfaction est l'élément central de la relation de fidélité avec les intérimaires. Il est logique de penser que ceux-ci sont des clients fortement orientés « transaction », notamment par la peur de ne pas subvenir à leurs besoins vitaux. Nous décidons de nous appuyer sur la théorie de la conservation des ressources pour expliquer le rôle majeur de la satisfaction dans la formation de la fidélité.

Lacroux (2009) nous montre que les périodes de chômage ne sont pas recherchées par les individus, en effet, la baisse des ressources financières, l'isolement et l'incertitude fait du chômage une situation peu enviable. Dans le cas des intérimaires, leur situation précaire conduit à une proximité avec la situation de chômage par le risque de ne pas avoir de mission. Ainsi les intérimaires ont peur de tomber ou de retourner dans une situation de chômage et de perdre leurs ressources. Ses ressources sont d'ordre financières, matérielles, psychologiques, organisationnelles (Isabelle Galois-Faurie, 2013). La perte de ses ressources conduirait à une situation négative pour l'intérimaire, il utilise donc tous les moyens pour garder un certain niveau de ressource. Le travail étant un moyen d'obtenir ses ressources (comte-Sponville, 2011), on peut penser que l'intérimaire attendra de l'entreprise de travail temporaire qu'elle lui fournisse du travail en priorité pour être fidèle.

L'absence de mission entrainerait donc des comportements infidèles, par nécessité avant tout. L'engagement et la confiance ont donc ici peu d'influence sur le comportement de fidélité tant celui-ci est guidé par des impératifs vitaux pour les intérimaires. La satisfaction est donc l'élément central permettant d'expliquer la fidélité des intérimaires. Ainsi, il nous faut définir la satisfaction et ses composants.

C Définition de la satisfaction

Pour définir la satisfaction, nous montrerons les définitions apportées par la littérature marketing sur le sujet puis nous remettrons en question le lien entre satisfaction et fidélité.

1 La satisfaction dans la littérature marketing

La satisfaction est un sujet largement traité par la littérature marketing. Pour Vanhamme (2002) la satisfaction est « un état psychologique résultant d'une expérience d'achat et/ou de consommation et relatif ». Les auteurs Aurier et Evrard (1998) complète cette définition en considérant que « l'état psychologique est de nature cognitive et affective ». De plus, cet état psychologique fait que la satisfaction n'est pas directement observable (Vanhamme 2002, Aurier, Evrard, N'goala 1998). Ainsi, La satisfaction découle d'une évaluation positive du consommateur (Leila Achour, 2006) qui intervient forcément après la consommation du produit ou du service. (Johnson, Fornell 1991)

Parmi les auteurs du sujet, deux visions s'opposent quant à la manière dont la satisfaction apparait. En effet, la vision dominante jusque dans les années 80 fut une vision purement cognitive de la satisfaction (Riadh Ladhari, 2005) La satisfaction s'exprime par l'opposition de deux opposés le « très satisfait » et le « très insatisfait » (Leila Achou, 2006) Cette vision est dominée par le modèle de dis-confirmation des attentes d'Oliver (1980). Dans ce modèle, La satisfaction est provoquée par une différence entre les attentes du consommateur et la performance du produit, tout en prenant en compte la théorie du niveau d'adaptation (Helson 1964), qui montre que « l'individu ne perçoit un stimulus que s'il le compare à un standard préexistant » (Riadh Ladhari, 2005).

Ainsi, la satisfaction résulte d'une perception, d'un « jugement » positif ou négatif par lequel l'individu évalue la performance du produit par rapport à ses attentes, qui elles-mêmes sont déterminées par ses propres expériences (Riadh Ladhari, 2005)

La dis-confirmation est donc la différence entre les attentes et la performance, elle peut être positive et menée à la satisfaction, ou négative et conduire à l'insatisfaction. Si la performance est jugée supérieure aux attentes, il en résulte une satisfaction caractérisée par un ressenti positif, notamment de la joie ou du plaisir (Oliver, 1993). Cette relation semble être linéaire. Ainsi plus la performance est jugée au-dessus des attentes, plus la satisfaction est importante (Oliver et Linda, 1981).

Ce modèle a cependant été largement critiqué par les auteurs du sujet (Riadh Ladhari, 2005). Notamment par la seule prise en compte des attentes. Ainsi d'autres auteurs ont considéré que les désirs (Swan, Trawick, 1979) et les valeurs (Westbrook, Reilly, 1983) ont un impact sur le ressenti de l'individu au même niveau que l'expérience. D'autres critiques portent sur le rôle de la dis-confirmation des attentes sur la satisfaction. Ainsi pour Churchill et Surprenant (1982) la performance comme les attentes ont un impact direct sur la satisfaction, sans forcément procéder à une comparaison entre les deux.

Ses critiques et l'incapacité du modèle de dis-confirmation des attentes à prédire avec efficacité la satisfaction des individus (Riadh Ladhari, 2005) ont conduit les auteurs à proposer une explication de la satisfaction basée sur une dimension affective ou relationnelle et totalement différent du raisonnement cognitif (Isabelle Galois, 2006). Dans cette approche, la satisfaction est basée sur « les réactions émotionnelles » de l'individu face à la consommation du produit ou service (Riadh Ladhari, 2005).

De nombreux travaux, comme ceux de Batra et Ray (1986) ou Holbrook et Batra (1987), montrent que les « états affectifs » de l'individu sont déterminants dans le choix du consommateur face à un produit. Il faut également préciser que la satisfaction est différente des émotions et ne peut donc pas être considérée comme un état émotionnel, même si de nombreux auteurs laissent entendre le contraire (Bagozzi et al, 1999 ; Nyer, 1997). Ainsi, pour Cohen et Areni (1991) et Westbrook et Oliver (1991), la satisfaction provient de l'évaluation des réactions émotionnelles antérieures et notamment des « traces affectives » que les réactions émotionnelles ont pu laisser.

Cette approche peut être également critiquée, en effet, les réactions émotionnelles sont par nature subjective et peuvent être très différentes entre les individus. Cela augmente considérablement les composants possibles de la satisfaction par la variété des réactions émotionnelles (Riadh Ladhari, 2005). De plus, le ressenti émotionnel à un instant présent peut être différent du souvenir de ce ressenti.

Dans les faits, il semble donc difficile pour les professionnels concernés, de connaître véritablement les éléments de la satisfaction de leurs clients et si ceux-ci conduit à une véritable situation de fidélité. Les deux solutions semblent donc complémentaires pour tenter d'expliquer la satisfaction. Nous allons déterminer comment la satisfaction conduit à la fidélité.

2 La relation entre satisfaction et fidélité

Le lien entre satisfaction et fidélité a beaucoup été étudié dans la littérature en marketing (Isabelle Galois, 2006). Il semble logique de penser que la satisfaction a un impact direct sur la fidélité. Ainsi, sur 27 études réalisées sur le sujet, 25 ont pu établir un lien clairement défini et significatif entre la satisfaction et la fidélité (Isabelle Collin-Lachaud, Jean-Charles Rico, 2006) Pour de nombreux auteurs, la satisfaction est directement corrélée à la fidélité du client.

Pour (Fornell et al., 1996), la satisfaction est associée à la fidélité et permet d'expliquer en partie cette dernière (Fornell, 1992).

La satisfaction influence également indirectement la fidélité. Ainsi (Oliver, 1980) nous montre que la satisfaction est un déterminant de l'intention de réachat, qui est elle-même une composante de la fidélité. De plus, pour Dick et Basu (1994), la satisfaction a également un impact sur l'attitude de réachat.

Il semble donc exister un consensus dans la littérature sur le rôle positif de la satisfaction sur l'apparition de la fidélité. La nature de cette relation est cependant débattue par la littérature. En effet, pour Oliva, Olivier et MacMillan (1992), cette relation n'a rien de linéaire. De plus, celle-ci peut varier en intensité (bennet, rundle, tiele, 2004).

En effet, Evrard (1993), montre qu'une baisse de satisfaction n'entraîne pas forcément une baisse de la fidélité de la part des consommateurs. Il existe un effet de seuil (Coyne, 1989) comportant deux opposées, le très satisfait et le très insatisfait. La fidélité augmente fortement au début de la satisfaction puis augmente plus lentement quand le client est très satisfait. De plus, ce n'est qu'à partir d'un seuil minimum de satisfaction que la fidélité semble apparaître.

Cette complexité de la relation entre satisfaction et fidélité peut s'expliquer par de nombreux facteurs. En effet, les coûts de changement et le risque perçu par le consommateur sont déterminants dans sa proportion à être fidèle ou non. Ainsi, lorsque ces coûts sont faibles, il faut que l'individu ressente une satisfaction importante pour être fidèle (Oliva et al., 1992).

A l'inverse, Les situations de satisfaction paresseuse ou de simplification du processus de choix (Leila Achour, 2006) ou le consommateur préfère se contenter d'une satisfaction moyenne que de risquer l'insatisfaction d'un autre produit, ainsi que les coûts de changement important, notamment lors de la perte d'une relation privilégié, ne nécessite pas une satisfaction élevée pour entraîner une fidélité (Isabelle Galois ; 2006).

De plus, la satisfaction dépend de nombreux facteurs, notamment du désir, de l'âge, du revenu (Homburg, Giering 2001) ainsi que de l'expérience (Bruton et al, 2003). L'intention de réachat du client est parfois différente de l'acte (Isabelle Galois, 2006).

Si le lien satisfaction et fidélité est avéré par la littérature, la nature de ce lien est loin d'être aussi évident, d'autant plus dans le cas des services, Ainsi, la satisfaction et son impact sur la fidélité diffère en fonction du secteur et du type d'entreprise (Isabelle Collin-Lachaud et Jean-Charles Rico, 2006) et de la spécificité du marché (Ngobo 2000).

Dans le cas de l'intérim, l'ambiguïté des relations conduit à une différence d'interprétation de la satisfaction et des comportements de fidélité. Ainsi, nous proposons une double approche de la satisfaction, déterminée par la qualité et la quantité. De plus, les coûts de changement sont tantôt faibles, tantôt élevés en fonction des situations. Nous considérons donc que la satisfaction doit être importante pour entraîner une fidélité de l'intérimaire.

D La satisfaction appliquée au monde de l'intérim, une approche par la qualité et la quantité.

La principale préoccupation des entreprises de travail temporaire semble être de savoir à la fois si leurs intérimaires sont satisfaits, et comment les satisfaire (Isabelle Collin-Lachaud et Jean-Charles Rico, 2006). Pour répondre à cette seconde question, et au vu de la nature bi-dimensionnelle de la satisfaction, nous allons définir la satisfaction par la qualité associée à la satisfaction relationnelle et la satisfaction par la quantité, plutôt économique et cognitive et montrer la prédominance de la quantité sur la qualité.

1 Une approche qualitative de la satisfaction.

En intérim, l'approche qualitative de la satisfaction se base sur des aspects avant tout relationnel et social. Nous choisissons donc d'associer la satisfaction par la qualité à la satisfaction affective et émotionnelle. Les notions de confiance et d'engagement vu précédemment peuvent également être associées à la satisfaction qualitative de l'intérimaire.

Ainsi, la satisfaction par la qualité est déterminée par les réactions émotionnelles des intérimaires face à la qualité du service de l'entreprise de travail temporaire. En effet, pour Cronin et Taylor (1992), la qualité du service est un antécédent de la satisfaction. On peut définir la qualité du service comme « un jugement global, ou une attitude, quant à la supériorité du service » (Grégory Bresolles, François Durrieu, 2011)

Le rôle du consultant en recrutement est primordial dans la qualité du service. En effet, il représente le premier interlocuteur face à l'intérimaire et est le garant de la relation de longue durée. C'est avec le consultant en recrutement que le « lien » se crée pour l'intérimaire envers l'entreprise de travail temporaire.

La qualité du service se compose dans un premier temps par la qualité de l'accueil de l'entreprise de travail temporaire (Isabelle Galois, Alain Lacroux, 2012), on parle également de d'accueil-relationnel (Isabelle Collin-Lachaud et Jean Charles Rico, 2006). La qualité de l'accueil est déterminée par la sympathie du consultant, par sa disponibilité, sa proportion à sourire et à être agréable, à écouter et prendre en compte les problèmes de l'intérimaire.

Dans un second temps, la qualité du service se retrouve dans la capacité de l'entreprise de travail temporaire à aider les intérimaires, notamment dans leur vie professionnelle mais également personnelle (Isabelle Galois, Alain Lacroux, 2012). Il s'agit également de « personnaliser » le suivi des intérimaires par le consultant. Cette personnalisation se traduit par une prise en compte des attentes de l'intérimaire, et notamment lui proposer des missions en conformité avec ses attentes. Cela se traduit également par la proportion de l'agence de travail temporaire à comprendre les problèmes de l'intérimaire et notamment dans le cas du refus d'une mission.

De plus, le soutien perçu semble déterminant dans la formation de la satisfaction qualitative (Isabelle Galois Faurie, 2013). Ainsi l'entreprise doit s'investir dans l'intérimaire, lui montrer qu'elle fait son possible pour le satisfaire. C'est une relation « donnant-donnant » ou l'intérimaire devient fidèle par la considération que l'entreprise de travail temporaire lui montre. La notion de « confiance » devient donc déterminante dans la satisfaction. L'intérim accepte une situation de dépendance face à l'entreprise de travail temporaire que s'il a le sentiment d'être soutenu par celle-ci. L'engagement affectif en découle naturellement, l'intérimaire aura l'intention de recourir à la même entreprise s'il pense que celle-ci fera tout son possible pour le satisfaire.

L'approche qualitative ce différent de l'approche quantitative, qui se rapproche plus de la vision cognitive et économique de la satisfaction.

2 Une approche quantitative de la satisfaction

L'approche quantitative de la satisfaction est basée sur des éléments cognitifs et économiques beaucoup plus simple que l'aspect relationnel. Le modèle de dis-confirimation des attentes peut être utilisé dans le cas de la satisfaction quantitative des intérimaires.

Dans le cas de l'intérim, les attentes de l'intérimaire correspondent à subvenir à ses besoins vitaux par le travail. L'approche quantitative peut être perçue comme la performance du service (Isabelle Collin-Lachaud, Jean-charles Rico, 2006). Il s'agit de la capacité des entreprises de travail temporaire à proposer des missions et pouvoir en assurer la continuité. Ainsi, l'intérimaire est satisfait quand l'entreprise de travail temporaire assure suffisamment de mission pour correspondre à ses attentes et est insatisfait dans le cas contraire. Il est cependant important de noter que la performance perçue a plus d'impact que la performance réelle de l'entreprise de travail temporaire (Burton et al 2003).

La satisfaction est donc induite par une double vision quantitative et qualitative. La nature de l'intérim nous pousse cependant à considérer la satisfaction quantitative supérieure à la satisfaction qualitative.

3 La prédominance de la satisfaction quantitative sur la satisfaction qualitative.

Les sources sont claires sur le sujet, la satisfaction quantitative semble dominante par rapport à la satisfaction qualitative. Ainsi une étude menée par Isabelle Collin-Lachaud et Jean-Charles Ricos (2006) sur les composantes de la satisfaction par la fidélité a pu démontrer la primauté de la satisfaction par la quantité sur la satisfaction par la qualité. Il semble donc que les intérimaires soient fidélisés dans un premier temps par les missions et leur récurrence que par les éléments relationnels mis en avant par l'entreprise de travail temporaire.

Ces résultats sont dans les faits assez logiques et s'expliquent par l'importance du service des entreprises de travail temporaire, qui n'est d'autre que de fournir du travail. Quand on sait l'importance du travail dans la vie des individus, notamment en terme économique avant tout, mais aussi sociale et relationnelle (Isabelle Galois-Faurie, 2013). Ainsi le fait que les individus doivent répondre à des besoins vitaux en faisant appel à une agence d'intérim les poussent à prioriser celle qui leur permettra d'effectuer le plus de mission possible.

La fidélité sera cependant ici basée sur un comportement purement opportuniste ou de dépendance. Selon la typologie que nous avons vue précédemment, les intérimaires sont « infidèle » ou « pseudo-fidèle » (Ray, 2001). Dans les faits les intérimaires ne sont pas réellement attachés à l'entreprise de travail temporaire et souhaitent continuer la relation que si celle-ci maintient son niveau de performance et continue à proposer des missions. Cette intention future « sous conditions » ne peut pas constituer une véritable fidélité de la part de l'intérimaire.

La fidélité par la quantité, même si elle est déterminante, ne peut donc pas à elle seule expliquer les comportements de fidélité des intérimaires. Ainsi, Mittal et Anderson (2000) montrent que la satisfaction possède une dimension asymétrique. En effet, la satisfaction par la qualité intervient comme un complément de la satisfaction par la quantité. Les deux types de satisfaction sont donc importants pour expliquer les situations de fidélité.

Nous allons appliquer les concepts de satisfaction quantitative et qualitative à l'entreprise Kelly Services. Afin de juger de la pertinence des pratiques, nous choisissons de comparer les pratiques de Kelly Service avec celle du groupe Adecco.

IV La satisfaction des intérimaires par Kelly Services, une comparaison avec Adecco.

Avant de pouvoir faire une comparaison des processus de satisfaction, il nous faut mettre en contexte les performances supposées des deux entreprises. En effet, la position d'Adecco peut induire des moyens différents que nous devons prendre en compte. Dans un premier temps, nous allons donc voir la position de Kelly Services face à la concurrence d'Adecco, puis nous montrerons les pratiques de satisfaction de Kelly services en les comparants à celles d'Adecco.

A Kelly Services face à la concurrence du Groupe Adecco

Sur le marché, Kelly Services est positionnée comme une entreprise intermédiaire. Elle ne dispose pas d'une position dominante, mais se distingue nettement des entreprises de travail temporaire indépendantes, notamment par le nombre de salariés et les possibilités de promotion de la marque employeur. Kelly Services est également une entreprise atypique, avec un certain équilibre entre placement permanent et mission d'intérim. Les entreprises de travail temporaire sont généralement spécialisées dans les missions d'intérim, à l'image des leaders du marché, ou la principale activité reste le marché du BTP. D'autres entreprises peuvent être spécialisées dans l'activité de placement permanent à l'instar du cabinet de recrutement Page Personnel. Ainsi Kelly Services se distingue par sa présence sur les deux types d'activités sans jamais vraiment s'imposer face à ses concurrents.

Kelly Services doit donc faire face à une concurrence importante de la part des autres entreprises du secteur. Pour Kelly Santé en particulier, ses principaux concurrents sont Appel Médical et Adecco Médical.

Dans notre analyse comparative, nous choisissons de comparer Kelly Services France à Adecco France. Nous choisissons d'exclure Randstad car cette entreprise se rapproche plus d'un cabinet de recrutement que d'une véritable Entreprise de travail temporaire.

Dans les faits, il semble difficile de comparer avec efficacité deux entreprises, tant les facteurs en termes économiques, culturels et socio-culturels semblent importants.

Nous décidons donc de faire une comparaison basée sur des éléments globaux des deux entreprises. L'efficacité économique sera évaluée avec le chiffre d'affaires et le résultat net. L'efficacité de la communication sera évaluée par la présence sur les réseaux sociaux et la capacité de mobilisation et enfin la taille de l'entreprise sera basée sur le nombre d'employés et le nombre d'agences.

Concernant le chiffre d'affaires, Adecco est largement devant avec plus de 3 Milliards d'euros en 2020. Pour la même période, Kelly Services comptabilise plus de 160 millions d'euros de chiffre d'affaires. Au niveau du résultat net, l'écart est aussi important, avec 28 millions d'euros de bénéfice pour Adecco contre une perte de 300 mille euros pour Kelly Services. L'impact de la crise sanitaire sur les résultats est évidemment à prendre en compte, même si l'écart reste suffisamment important pour être significatif.

Pour l'efficacité de la communication, nous pouvons comparer les deux entreprises sur le nombre de « followers » sur LinkedIn dans un premier temps. Concernant leur page internationale respective, Kelly Services possède plus d'un million de followers quand Adecco en possède plus de 4 millions. Le constat semble être le même sur un réseau moins professionnel, à l'instar de Twitter, où Kelly Services comptabilise 12 000 followers contre 18 000 pour Adecco. D'une manière générale, la faiblesse des réactions des intérimaires sur les publications des entreprises de travail temporaire nous indique que celles-ci peinent à adopter une communication véritable efficace.

Enfin au niveau de la taille de l'entreprise. Adecco emploie plus de 4000 collaborateurs permanents avec plus de 900 agences quand Kelly Services se rapproche des 90 agences et emploie 350 salariés permanents.

A la vue de cette analyse, il est clair qu'Adecco possède des capacités bien supérieures à celles de Kelly Services. Ainsi, Adecco bénéficie d'une notoriété bien implantée quand Kelly Services peine à se faire connaître. Au niveau de la capacité à satisfaire les intérimaires, Adecco possède une masse salariale bien plus importante et donc la capacité de pourvoir plus rapidement les demandes des entreprises clientes.

Dans le sens inverse, Adecco est également plus performante pour proposer des missions aux intérimaires. Ainsi, une analyse basée sur la satisfaction quantitative des intérimaires ne serait pas pertinente du fait de la domination d'Adecco. Pour faire face à cette concurrence, Kelly Services doit donc prioriser la satisfaction par la qualité des intérimaires. Nous choisissons donc de limiter la comparaison aux stratégies répondants à la satisfaction par la qualité des intérimaires des deux entreprises de travail temporaire.

B Les pratiques qualités de Kelly Services

Le suivi personnalisé des intérimaires est la pratique la plus importante de Kelly Services. Il se traduit par une prise en compte des besoins et attentes des intérimaires dès le début de la relation, lors de l'entretien de recrutement. Par exemple, si l'intérimaire ne souhaite effectuer que des contrats à durée déterminée, l'entreprise ne fera appel à lui que pour ce type de contrat. Il s'agit de montrer à l'intérimaire qu'il sera considéré et écouté par Kelly Santé et que les consultants en recrutement sauront prendre en compte ses demandes et répondre à ses attentes.

Ensuite, le suivi personnalisé se traduit par une relation étroite et régulière avec l'intérimaire pendant tout le processus de recrutement, puis lors de la mise en poste. Ainsi, les intérimaires sont fréquemment tenus au courant de l'avancer du processus de recrutement, notamment lorsque la réponse de l'entreprise cliente tarde à venir.

Cette relation se poursuit également lors de l'exécution des missions, notamment avec une conversation avec l'intérimaire au sujet de la qualité de son intégration dans l'entreprise cliente. De plus, les points réguliers lors du contrôle des horaires³ sont un moyen efficace de garder le contact avec les intérimaires.

³ Kelly Santé utilise des bordereaux d'heures que l'intérimaire doit remplir et remettre au consultant en recrutement.

Enfin, la disponibilité des consultants de recrutement est un élément déterminant dans les pratiques qualités de Kelly Santé. Dans les faits, les appels téléphoniques sont renvoyés au sein de tous les consultants du bureau et un intérimaire ne doit pas attendre plus de 4 sonneries. Les consultants en recrutement sont également présents pour régler les problèmes professionnels et personnels des intérimaires. De plus, Kelly Services a lancé récemment un « care intérimaire » permettant une gestion plus efficace des problèmes des intérimaires, notamment en permettant une meilleure disponibilité des consultants en recrutement sur des problèmes plus importants pour les intérimaires.

On peut également citer une communication personnalisée. Cette communication peut être commerciale avec des affiches ciblées pour les intérimaires, notamment lors des fêtes, ou courante avec la personnalisation des mails envoyés par les consultants en recrutement en fonction des intérimaires.

L'évolution de la carrière des intérimaires est également une des pratiques qualités de Kelly Santé. Ainsi, les Consultants en recrutement sont de véritables experts du marché de la santé selon le discours de la marque employeur. Dans les faits, la double compétence en mission d'intérim et en placement permanent est une véritable force pour Kelly Santé pour faire évoluer les carrières des intérimaires. Ceux-ci montent en compétences par des courtes missions où les exigences sont moins élevées, puis intègrent des postes de plus longue durée par la suite.

Le jugement perçu des intérimaires sur la performance de l'entreprise de travail temporaire étant déterminante, Kelly Santé s'emploie à toujours donner toutes les informations aux intérimaires dans le cas du refus d'une candidature de l'entreprise cliente. L'intérimaire doit comprendre pourquoi il a été refusé et être conscient de sa responsabilité dans l'absence de missions proposées par Kelly Santé. De plus la proposition spontanée, c'est-à-dire, proposer à des entreprises utilisatrices un profil compétant, est également un moyen de montrer la performance de l'entreprise de travail temporaire à l'intérimaire.

Les pratiques qualités de Kelly Services sont, dans les faits, assez proches de la marque employeur qui est véhiculée par l'entreprise de travail temporaire. On retrouve l'idée d'un accompagnement « sur mesure » des intérimaires et une prise en compte de leurs attentes et de leurs besoins. Pour juger de la pertinence de ces pratiques, nous allons les comparer avec les pratiques d'Adecco.

C Une comparaison avec les pratiques qualités du groupe Adecco.

La marque employeur communiquée par Adecco est similaire à celle de Kelly Services. On retrouve en effet la notion d'accompagnement des carrières, la prise en compte des attentes des intérimaires, les objectifs d'évolution (Isabelle Galois, 2006), ainsi qu'une garantie d'un recrutement sans discrimination, faisaient sûrement écho aux accusations portées à l'encontre d'Adecco sur ce sujet. Au niveau des pratiques qualités, elles semblent également assez similaires pour les deux entreprises (Isabelle Galois, 2006). De plus, les outils de gestion des intérimaires comparés entre les deux entreprises ont les mêmes avantages, notamment la visibilité des informations pour toutes les agences.

Dans les faits, seul deux éléments ressortent comme étant vraiment pertinents. Dans un premier temps la communication semble être l'avantage d'Adecco. En effet, en plus d'une présence accrue sur les réseaux sociaux, Adecco bénéficie de « l'international mobilité » (Laurence Thoumsin, 2019), un réseau international de coopération entre les différentes filiales d'Adecco. La notoriété d'Adecco dépasse donc largement celle de Kelly Services. De plus, Adecco se positionne comme la référence du monde de l'intérim.

Dans un second temps, les évolutions de carrière sont considérées différemment par Adecco. L'entreprise dispose d'un programme interne de formation, le « project school » (Laurence Thoumsin, 2019), ce programme permet aux intérimaires de suivre des formations en ligne et en physique, déterminées par les besoins en compétences des intérimaires. Ainsi, le « retail school » est une formation basée sur les techniques de ventes, le contact client et le « technical school » forme les intérimaires sur l'électronique et la mécanique.

En comparant les pratiques des deux entreprises, nous remarquons dans un premier temps deux grandes limites de Kelly Services face à la concurrence d'Adecco, celles-ci concernent la communication et le potentiel de formation des intérimaires. Nous allons voir quelles solutions nous pouvons apporter à Kelly Services.

Limites et préconisations

Au vu des concepts que nous avons pu développer précédemment et des pratiques d'Adecco, il existe deux grandes limites dans les pratiques qualités de Kelly Santé.

La première limite ne concerne pas uniquement Kelly Santé, il s'agit du manque d'impact de la communication des entreprises de travail temporaire sur les réseaux sociaux. Cette limite est présente sur tous les réseaux sociaux. Le constat que nous pouvons faire montre que les publications comptabilisent peu de vue, de réaction, ainsi que de « like ». On peut également citer le nombre limité d'abonné aux pages des entreprises de travail temporaire,

Pour Kelly Services en particulier, la communication via LinkedIn est effectuée par les consultants en recrutement via leur compte personnel. Cette « décentralisation » de la communication ne semble, dans les faits, pas pertinente pour attirer et intéresser de nouveaux intérimaires autant par l'absence d'une marque employeur globalisée que par la faiblesse présumée des réseaux des consultants en recrutement. De plus, le peu de réaction face aux postes des consultants nous indique que le contenu n'est pas en adéquation avec les attentes des intérimaires en termes de communication. L'importance de la perception des intérimaires à la fois dans la satisfaction et dans la fidélisation fait de la communication un véritable enjeu pour toutes les entreprises de travail temporaire.

En prenant comme exemple la communication via linkedin, notamment par l'aspect professionnel de ce réseau. Nous proposons, comme préconisation, de mettre en place une communication divisée en deux parties. Dans un premier temps, la page officielle de l'entreprise peut être utilisée pour la communication de la marque employeur. Dans un second temps, la segmentation du marché de l'intérim nous conduit à proposer une communication spécifique en fonction des secteurs. Ainsi pour le secteur de la santé, Kelly Services devrait permettre au bureau Kelly Santé de mettre en place une communication spécifique centrée sur les attentes des intérimaires et notamment par la création d'une page officielle pour le bureau. Actuellement, la communication est effectuée via une fausse page profil.

Concernant les contenus, ceux-ci devraient porter à la fois sur des informations « pratiques » et sur une communication basée sur l'émotionnelle et le ressenti des intérimaires. Les informations pratiques sont utilitaires, notamment par des changements juridiques ou des événements organisés par l'agence. La communication émotionnelle est basée sur les problèmes et les attentes des intérimaires. Ainsi elle concernerait les apports de l'entreprise de travail temporaire face à la situation des intérimaires, notamment en termes de développement de carrière, en prise en compte de leur précarité. Il s'agit également d'exposer tous les efforts de l'entreprise de travail temporaire effectués pour les intérimaires.

La seconde limite concerne les processus de formation des intérimaires de Kelly Santé. Ceux-ci sont clairement sous-développés, voire inexistant, par rapport aux attentes des intérimaires sur le marché. En effet, mettre en place des formations pour les intérimaires leur permettrait d'être plus compétents et d'avoir une plus grande valeur ajoutée pour l'entreprise de travail temporaire. De plus, Le développement des compétences des intérimaires et de leur carrière est un acteur du « soutien perçu » et pourrait induire une certaine « gratitude » de l'intérimaire dans la relation donnant-donnant.

Nous préconisons donc de mettre en place un système de formation basé sur les compétences rares du marché de la santé. Ainsi, concernant les secrétaires médicales, les formations seraient orientées vers la « frappe de comptes-rendus », une compétence déterminante pour ce métier. Pour les infirmières en Santé au Travail, la difficulté d'acquisition des compétences ne permet pas de former directement les infirmières aux postes en question. Une première solution serait d'orienter les formations sur les « modules » en Santé au Travail, des formations courtes. Ceux-ci permettraient à l'intérimaire d'avoir une première expérience sur des thématiques proche du service de Santé en entreprise. Concernant le coût de ces formations, celui-ci peut être important et difficilement supportable par Kelly Services. Pour réduire ce coût, nous pouvons préconiser le développement de partenariats de type gagnant-gagnant avec les entreprises utilisatrices. Les intérimaires pourraient participer aux formations des entreprises utilisatrices pour leurs propres salariés et un financement commun pour les autres formations pourrait être mis en place.

Les deux entreprises auraient donc intérêt à coopérer notamment dans le cas de compétence rare. L'entreprise de travail temporaire pourrait obtenir la fidélité des intérimaires et les proposer plus souvent à l'entreprise utilisatrice. Cette dernière pourrait bénéficier de salariés plus compétents et notamment dans le cas d'une intégration en CDI.

Cette solution est cependant limitée par les attentes de l'entreprise utilisatrice. En effet, au vu de l'investissement financier que les formations représentent, ses attentes seront focalisées sur la disponibilité des intérimaires qui ont pu recevoir ces formations. Or, dans les faits, il semble compliqué de « réserver » un intérimaire pour une entreprise utilisatrice en particulier.

Discussion et conclusion.

Les résultats de ce travail montrent que la fidélité des intérimaires est composée à la fois de la satisfaction quantitative et la satisfaction qualitative. En appliquant ces apports théoriques aux pratiques de Kelly Services, il en ressort que Kelly, et d'ailleurs les autres entreprises de travail temporaire, sont plutôt pertinentes dans leurs pratiques pour obtenir la satisfaction qualitative des intérimaires. En effet, si « la fidélité doit payer » (Isabelle Collin-Lachaud, Jean-Charles Rico, 2006) les entreprises de travail temporaire ont bien compris la relation donnant-donnant de la fidélité. Ainsi, les pratiques de fidélisation s'orientent largement vers une « personnalisation » du parcours de l'intérimaire. Les entreprises de travail temporaire mettent largement en avant les bénéfices qu'ils peuvent apporter à la carrière des intérimaires, et ces bénéfices sont devenus réels. Concernant le secteur de la santé, cela a deux conséquences. Dans un premier temps le travail temporaire n'a plus l'image négative qu'on pouvait lui prêter il y a encore quelques années. Il devient un véritable moyen efficace de monter en compétences. Dans le cas des infirmières en Santé au Travail, par exemple, il devient plus intéressant de passer par l'intérim pour se spécialiser que de payer une formation coûteuse. Dans un second temps, il semblerait que les entreprises de travail temporaire aient compris le caractère temporaire de la relation avec l'intérimaire. En effet, la communication n'est plus tournée vers la réduction de la précarité mais vers le potentiel de formation du travail temporaire. Il ne s'agit donc plus de « fidéliser un client » au sens classique des recherches marketing, caractérisé par une relation de longue durée et une intention future. Il s'agit au contraire de fidéliser durant « le temps de la relation » avec l'intérimaire et face aux autres entreprises de travail temporaire. L'intention future perd de sa pertinence pour décrire la fidélité et les entreprises de travail temporaire souhaitent s'inscrire comme un « passage », presque normal de la carrière des intérimaires. Fournir des missions devient une norme et la fidélisation s'effectue par une « plus-value » pour l'intérimaire.

Nous pouvons apporter quelques limites à ce travail. En effet, la prise en compte de la relation entre intérimaire et entreprise de travail temporaire comme une relation de client à fournisseur est pertinente au vu des travaux de recherche sur le sujet, elle reste cependant dans une certaine mesure incomplète. Il aurait été intéressant d'analyser la satisfaction et la fidélité aux regards de ses deux situations. Il aurait ainsi fallu déterminer précisément où s'arrête la relation commerciale et où commence la relation salariale.

De plus, nous avons minimisé le rôle de l'entreprise utilisatrice dans la formation de la fidélité des intérimaires. En effet, les intérimaires peuvent avoir des préférences et une fidélité peut se former entre l'entreprise utilisatrice et l'intérimaire, situation qui se traduit d'ailleurs par une fidélité de l'intérimaire à l'entreprise de travail temporaire. Ainsi, l'entreprise utilisatrice peut être un élément de la fidélité de l'intérimaire et c'est un fait qui est totalement occulté des actions des entreprises de travail temporaire comme des travaux de recherche sur le sujet. On pourrait voir comme pertinent une politique visant à choisir les entreprises utilisatrices sur des critères tel que les conditions de travail, les potentiels de formation afin d'attirer les intérimaires les plus compétents.

Pour terminer, on peut se demander si l'image de l'intérim s'améliore dans le monde du travail. De nombreux auteurs parlent d'un marché du travail de plus en plus flexible (Isabelle Galois, Alain Lacroux, 2012). Le travail temporaire pourrait-il devenir, à terme, un passage « normal » de la carrière des individus ? Cela semble être notamment le cas de certains métiers du secteur de la santé. Or même si ce secteur est assez varié en termes de qualification, est-il suffisamment pertinent pour représenter l'ensemble du travail temporaire Français ?

Bibliographie

- Achour L (2006), la relation entre la satisfaction et la fidélité à la marque, *La revue des sciences de gestion*, n°222, pp 61 - 68.
- Alain Supiot (1999) *Au-delà de l'emploi*, Paris, Flammarion.
- Anderson E, Weitz B (1989) Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, n°8, pp 310-323
- Anderson J, Narus, J (1984) A Model of Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *The Journal of Marketing*, n°48, pp 62-74.
- Anderson, Mittal, Vikas. (2000). Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. *Journal of Service Research*. N°3. pp 107-120.
- Anne Rodier (2021), Le groupe d'intérim Adecco renvoyé en correctionnelle pour discrimination à l'embauche après 20 ans de procédure, *Le Monde*.
- Atkinson J (1984) Manpower Strategies for Flexible Organizations. *Personnel Management*, n°16, pp 28-31
- Aurier P, Evrard Y, N'Goala G (1998) La valeur du produit du point de vue du consommateur, *Actes des 12èmes Journées Nationales des I.A.E*, pp 199-212
- Bagozzi, Gopinath, Nyer, (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp 184-206.
- Batra, Rajeev, Ray, Michael. (1986) Affective Responses Mediating Acceptance of Advertising. *Journal of Consumer Research*. N°13, pp 234-49.
- Bayart, Caroline, Brignier, Jean-Marie (2013). *Etablir une relation de fidélité dans le secteur bancaire : le cas de la cible " étudiants "*.
- Belkacem R, Kornig C (2011) La construction sociale du travail intérimaire : de ses origines aux États-Unis à son institutionnalisation en France. *Économies et sociétés, Développement, croissance et progrès*
- Bidault F, Jarillo J (1995) « La confiance dans les transactions économiques », *Confiance, Entreprise et Société*, F. Bidault, P.Y. Gomez et G. Marion (eds), Eska, Paris, pp109-123.
- Bliemel, Eggert (1998). Why do they keep coming back? Customer retention and barriers to change from the customer perspective, in *14th IMP Annual Conference Proceedings*
- Bressolles, G, Durrieu, F (2011). Impact des dimensions de la qualité de service électronique sur la satisfaction et les intentions de fidélité : différences entre acheteurs et visiteurs. *La Revue des Sciences de Gestion*, n°252, pp 37-45.

Bruton, Garry, Ahlstrom, David. (2003). An Institutional View of China's Venture Capital Industry: Explaining the Differences between China and the West. *Journal of Business Venturing*. N°18, pp 233-259.

Cavaillé J (2007) « Guilde pratique de l'intérim », concrètement que dois-je faire, *Maxima*, pp 1 à 3.

Chauvin S, Jounin N (2010) L'observation directe, pp 143-165.

Churchill G, Surprenant C (1982). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, n°19, pp 491-504.

Cingolani P (2004) l'Etranger comme catégorie d'action et d'expérience, *Socio-anthropologie*.

Collin-Lachaud I, Rico J (2006) la relation satisfaction-fidélité : analyse comparée des représentations des deux partenaires. Le cas du travail temporaire, *Association Française du marketing*.

Colette J, (2002) intérimaires, les mondes de l'intérim, travail et emploi.

Cohen, Joel, Areni, Charles (1991) *Affect and Consumer Behavior*.

Comte-Sponville A. (2011) *Sens du travail, bonheur et motivation, philosophie du management*, conférence de rentrée Audencia Grande École.

Coyne, K. (1989) Beyond service fads – Meaningful Strategies for the Real world. *Sloan Management Review*, pp 69-76.

Crozier M, Friedberg E (1977) *l'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, *Sociologie politique*, Editions du Seuil.

Cronin, Taylor, Steve. (1992) Measuring Service Quality - A Reexamination and Extension. *The Journal of Marketing*. N°56. Pp 55-68.

Day, G (1969) A Two-Dimensional Concept Of Brand Loyalty. *Journal of Advertising Research*, pp 29-35.

Denham, Susanne, Burton, Rosemary. (2003). *Social and Emotional Prevention and Intervention Programming for Preschoolers*.

Deutsch (1962) Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes. In M. R. Jones, *Nebraska Symposium on Motivation*, pp 275-319

Dick A.S, Basu K (1994) Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, n°22, pp 99-113.

Doney, Cannon, (1997) An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, n°61, pp 35-51.

Dholakia (1997) An Investigation of Some Determinants of Brand Commitment, in *NA - Advances in Consumer Research Volume 24*, eds. Merrie Brucks and Deborah J. MacInnis, Provo, UT: Association for Consumer Research, pp 381-387.

- Dwyer, Schurr, Oh (1987), Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, n°51(2), pp 11-27.
- Erhel, Lefevre, Michon (2009) l'intérim : un secteur dual entre protection et précarité. Document de travail du Centre d'Economie de la Sorbonne, CNRS.
- Everaere C (1999) Autonomie et collectifs de travail, Collection points de repère, Anact.
- Évrard Y (1993). La satisfaction du consommateur : état des recherches, *Revue Française du Marketing*, pp 144-145.
- Faure-Guichard Catherine (2002), L'emploi intérimaire. Trajectoires et identités. *Revue française de sociologie*
- Fornell, Claes, Mithas, Sunil, Morgeson, Forrest, Krishnan (2006). Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk. *Journal of Marketing*.
- Fornell C (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, n°56, pp 6-21.
- Fournier S, Yao J.L (1997), Reviving brand loyalty: A reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships, *International Journal of Research in Marketing*, Vol 14, Issue 5, pp 451-472.
- Gatfaoui S (2007), Comment Développer une Relation Bancaire Fondée sur la Confiance ?, *Décisions Marketing*, 46, Avril-Juin, pp 91-103.
- Garbarino, Ellen, Johnson, Mark (1999) The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*.
- Galois I (2006) La fidélité des intérimaires à l'entreprise de travail temporaire : une approche par la théorie de l'échange social. Université jean moulin, Lyon 3.
- Galois-Faurie I (2013) La construction de l'engagement dans le secteur de l'intérim, *Rhime : Revue interdisciplinaire management, Homme et entreprise*, n°8, vol 2, pp 71 à 87.
- Galois I, Laroux A (2012) Regards Croisés sur la fidélisation des salariés intérimaires, *Rhime : Revue interdisciplinaire management, Homme et entreprise* ; n°2, vol 1, pp 50 à 62.
- Germe J. F, Michon F (1979) Stratégies des entreprises et formes particulières d'emplois, *Séminaire d'Économie du Travail, SET-CNRS, université de Paris 1, 1979*, pp 385. (vol. 1 « dossiers », vol. 2 « l'enquête »).
- Glaymann D (2008) pourquoi et pour quoi devient-on intérimaire ? *Travail et emploi*, n°114, pp 33 à 43.
- Glaymann D. (2005), *La vie en intérim*, Paris, Fayard.
- Gremler, Dwayne, Brown, Stephen (1999) The loyalty ripple effect: Appreciating the full value of customers. *International Journal of Service Industry Management*, N°10, pp 271-293.
- Guilbert, Lowit, Creusen (1970) *Le travail temporaire*, Paris, éditions du CNRS.
- Gurviez, Korchia (2002) Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.17, n°3.

Gurviez P (1998), le rôle central de la confiance dans la relation consommateur – marque
thèse préparée dans le cadre du programme doctoral associé IAE d’Aix – ESSEC, université
d’Aix – Marseille III.

Harrison-Walker (2001), The Measurement of Word-of-Mouth Communication and an
Investigation of Service Quality and Customer Commitment As Potential
Antecedents. *Journal of Service Research*. 2001, pp 60-75.

Heilbrunn B (2003), Modalité et enjeux de la relation consommateur-marque, *Revue France
de gestion*, n°145, pp 131 à 144.

Helson, H. (1964), Current trends and issues in adaptation-level theory. *American
Psychologist*, n°19(1), pp 26–38.

Holbrook, Morris, Batra, Rajeev (1987), Assessing the Role of Emotions as Mediators of
Consumer Responses to Advertising. *Journal of Consumer Research*. n°14, pp 404-20.

Homburg, Christian, Giering, Annette (2001), Personal characteristics as moderators of the
relationship between customer satisfaction and loyalty - An empirical analysis. *Psychology
and Marketing*, n°18, pp 43 – 66.

Jacoby J, Chestnut R (1978), *Brand Loyalty: Measurement and Management*, John Wiley and
Sons, New York.

Johnson, Fornell C (1991), A Framework for Comparing Customer Satisfaction across
Individuals and Product Categories. *Journal of Economic Psychology*, n°12, pp 267-286.

Lacroux A (2008), l’incertitude, un outil de gestion ? une application au cas des salariés
intérimaires, *Humanisme et entreprise*, n°287, pp 57 à 73.

Kelleberg A (2000), Nonstandard Employment relations: part-time, temporary and contract
work, *Annual review of sociology*, vol 26, pp 341 à 365.

Lee M, Cunningham, (2001), A cost/benefit approach to understanding service loyalty,
Journal of Services Marketing, Vol. 15, n° 2, pp 113-130.

Lee J et Feick L (2001), The impact of switching costs on the customer satisfaction loyalty
Link: mobile phone service in France, *The journal of services marketing*, vol 15, n°1, pp 35.

Lemon, Katherine, White, Tiffany, Winer, Russell (2002), Dynamic Customer Relationship
Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision.
Journal of Marketing.

Macaire, Michon (2002), *L’intérim en France – Rapport national pour la fondation
européenne pour l’amélioration des conditions de vie et de travail – Dublin*.

Mittal, Banwari, Lassar, Walfried (1998), Why Do Customers Switch? The Dynamics of
Satisfaction. *Journal of Services Marketing*.

Morgan, Robert, Hunt, Shelby (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship
Marketing. *the journal of marketing*. n°58, pp 20-38.

Moorman, Zaltman, Deshpandé (1992), Relationship Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations, *Journal of Marketing Research*, Vol 29, n°3, pp 314 -328.

Ngobo, P (2000), Satisfaction des clients et part de marché de l'entreprise : Un réexamen au regard de récentes avancées théoriques. *Recherche Et Applications En Marketing*, n°15(2), pp 21-41.

N'Goala, G. (2010), À la découverte du côté sombre des relations de service... ou pourquoi les relations durables et exclusives s'autodétruisent. *Recherche Et Applications En Marketing*, n°25(1), pp 3-31.

Nyer, Prashanth (1997), A Study of the Relationships between Cognitive Appraisals and Consumption Emotions. *Journal of the Academy of Marketing Science*. n°25, pp 296-304.

Oliver R (1997), *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*, boston: irwin, mc Graw Hill.

Oliver R (1980), A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, pp 460-469.

Oliver R (1993), Cognitive, affective and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, n°20:3, pp 418-430.

Oliver R, Linda G (1981), Effect of satisfaction and its antecedents on consumer preference and intention. In Monroe, K.B. (dir.). *Advances in Consumer Research*. Ann Arbor MI : Association for Consumer Research. n°8, pp 88-93.

Oliver R (1980), A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, n°17:4, pp 460-469.

Oliva T, Oliver R, MacMillan I (1992), A catastrophe model for developing service satisfaction strategies. *Journal of Marketing*, n°56, pp 83-95.

Paugam S (2000), « le salarié de la précarité : les nouvelles formes de l'intégration professionnelle » le lien social. Document d'enquête.

Rachid Belkacem, Cathel Kornig (2011), La construction sociale du travail intérimaire : de ses origines aux États-Unis à son institutionnalisation en France. *Économies et sociétés, Développement, croissance et progrès - Presses de l'ISMEA*, tome XLV/8 (Socio-Économie du Travail n° 33), pp 1301-1327.

Ray D (2001), *Mesurer et développer la satisfaction clients*, Paris : Editions d'organisation.

Reichheld, F.F. (1996), *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press, Boston.

Riadh Ladhari (2005), « La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences », *Revue de l'Université de Moncton*.

Robaa G (2018), « La communication sociétale des entreprises de travail temporaire face au stress des intérimaires lié à la précarité du secteur d'activité ». *Rhimhe : Revue interdisciplinaire management, Homme et entreprise*, n°30, vol 7, PP 81 à 88.

Russell-Bennett, Rebekah, Rundle-Thiele, Sharyn (2004), Customer satisfaction should not be the only goal. *Journal of Services Marketing*, pp 187.

Sobczak A, Rorive B, havard C (2008), comment regular les relations triangulaires de travail ? la RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appel. *Travail et Emploi*, ministère du travail et de la participation, pp 21-31.

Sainsaulieu R (1988), *L'Identité au travail*, Presses de Sciences-Po, Paris

Sarfati F, Vivés C (2018), De l'intérim au CDI intérimaire, *Sociétés contemporaines* n°110, pp 119 à 141

Serieyx B (2017), 60 ans de droit du travail et d'intérim en France, *Parlons RH*.

Swan, Trawick, (1979), Satisfaction related to predictive vs desired expectation. In Hunt, H.K. et Day, R.L. *Refining Concepts and Measures of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*. Bloomington : Indiana University School of Business, pp 7-12.

Thoumsin L (2019), Quelles stratégies faut-il mettre en place pour attirer et embaucher de nouveaux candidats vers des métiers en pénurie ? cas Adecco.

Vanhamme, Joëlle (2002), La satisfaction des consommateurs spécifique a une transaction : définition, antécédents, mesures et modes. *Recherche et Applications en Marketing*. n°17, pp 55-85.

Westbrook R, Oliver R (1991), The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, pp 84-91.

Westbrook R, Reilly (1983), Value-percept disparity: an alternative of the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. In Bagozzi R.P. et Tybout, A.M. (dir.). *Advances in Consumer Research*. Provo, UT: Association for Consumer Research.

Young, Louise, Albaum, Gerald (2013), Measurement of Trust in Salesperson–Customer Relationships in Direct Selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, n°23, pp 253-269.

Zand D (1972), Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, n°17, pp 229-239

Zaltman G, Moorman C (1988), the importance of personal trust in the use of research, *Journal of advertising research*, October November, pp 16-24.