



# Le travail temporaire et la fidélisation des intérimaires sont-ils paradoxaux ?

Lucie Latarte

## ► To cite this version:

Lucie Latarte. Le travail temporaire et la fidélisation des intérimaires sont-ils paradoxaux ?. Gestion et management. 2014. dumas-01163401

**HAL Id: dumas-01163401**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01163401>**

Submitted on 12 Jun 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## INTRODUCTION

Depuis 1980, le recours à l'intérim s'est fortement développé. Selon Galois Isabelle<sup>1</sup> en 2005, « le travail temporaire joue désormais un rôle clé dans la régulation de l'offre et de la demande de travail et modifie la configuration du marché de l'emploi. Dépendant des besoins variables des entreprises, le parcours professionnel des intérimaires est souvent discontinu et caractérisé par l'alternance de périodes de chômage et de travail ». Le travail temporaire est alors souvent synonyme de précarité et d'instabilité.

Toutefois, depuis quelques années, est apparue la notion de fidélisation des intérimaires au sein des Agences d'Emploi. Ces dernières veulent alors maintenir une « relation durable avec les individus ayant une valeur intérimaire et une valeur professionnelle sur le marché » (Faure-Guichard, 2000<sup>2</sup>).

Les Agences d'Emploi cherchent ainsi à fidéliser des personnes qui s'adaptent aisément à différents contextes de travail, mais aussi celles qui détiennent des compétences recherchées, des profils dit « pénuriques ».

Mais alors, peut-on parler d'une relation de fidélité entre une Agence d'Emploi et un intérimaire ? Selon Thévenet et Neveu, 2002<sup>3</sup>, la fidélité du salarié à l'organisation se définit comme « un état psychologique qui traduit une forme d'attachement organisationnel ».

Du côté du salarié, selon Paillé<sup>4</sup> (2004), la fidélité « suppose que celui-ci respecte les engagements pris vis à vis de l'organisation et que sa conduite soit loyale envers elle ». Du côté de l'organisation, celle-ci « doit être en mesure de répondre aux attentes du salarié afin d'éviter tout comportement de retrait » (changement d'attitude et de comportement au travail, absentéisme, etc.).

Dans le cadre de l'intérim, la principale attente des travailleurs temporaires, à laquelle doivent répondre les agences d'intérim, est d'avoir régulièrement des missions, plus ou

---

<sup>1</sup> Galois I. (2005). *Nature de la relation d'emploi entre intérimaires et sociétés d'intérim*, 16<sup>e</sup> Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine.

<sup>2</sup> Faure-Guichard C. (2000). *L'emploi intérimaire : trajectoires et identités*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

<sup>3</sup> Thévenet M. et J.P. Neveu (2002). *L'implication au travail*, Paris: Editions Vuibert.

<sup>4</sup> Paillé P. (2004). *La fidélisation des Ressources Humaines*, Paris : Economica.

moins longues. La fidélisation des intérimaires représente à ce jour un enjeu important pour les Agences d'Emploi, permettant à ces dernières de disposer d'un vivier d'intérimaires de qualité pouvant être en adéquation avec les besoins des Entreprises Utilisatrices.

Nous pouvons alors nous demander:

Le travail temporaire et la fidélisation des intérimaires  
Sont-ils paradoxaux ?

L'intérêt de ce mémoire est de décrire les notions de fidélisation et de travail temporaire. Il est aussi de comprendre et d'analyser les interactions entre les intérimaires et les agences d'intérim tout en découvrant les outils et méthodes de fidélisation des intérimaires au sein des Agences d'Emploi.

Pour cela, nous avons construit quatre hypothèses, pour lesquelles nous tenterons, tout au long de ce mémoire, d'apporter des éléments nous permettant de les valider ou de les réfuter. Nous pourrions notamment confirmer nos hypothèses ou non grâce à une enquête, réalisée auprès de 61 intérimaires et de 5 responsables d'agences d'intérim, dans le secteur de Reims.

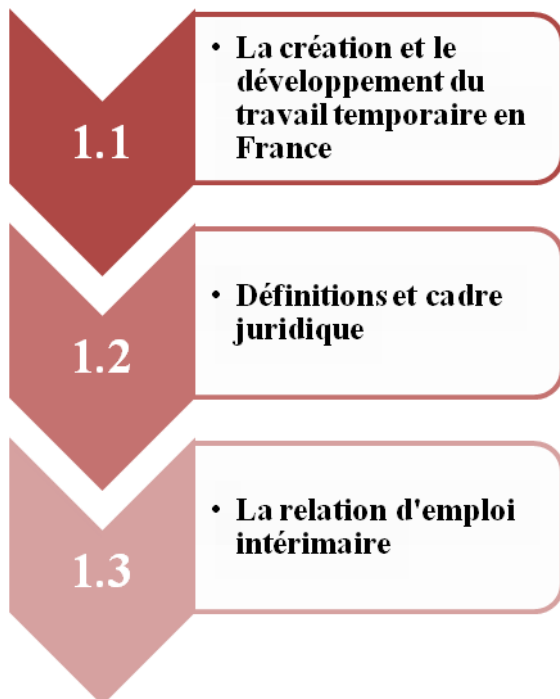
Nous allons, dans une première partie, nous intéresser aux auteurs qui ont déjà réalisé des recherches sur le travail temporaire et étudier le concept de fidélisation des salariés au sein des organisations, afin de pouvoir baser notre recherche sur des éléments théoriques solides.

Dans la deuxième partie nous décrirons et expliquerons la méthodologie de recherche. Nous décrirons minutieusement les outils que nous avons utilisés pour recueillir les données. Ainsi pour ce mémoire, nous avons combiné une méthode quantitative via des questionnaires, une démarche qualitative en réalisant des entretiens et une étude documentaire au vu d'éléments théoriques traitant du travail temporaire et de la fidélisation. Pour finir, dans une troisième partie, nous ferons l'analyse des résultats. Nous serons amenés à comparer les résultats obtenus, avec nos hypothèses de recherche et nous pourrions enfin répondre à la problématique citée précédemment.

**PARTIE 1**  
**REVUE DE**  
**LITTERATURE**

# **CHAPITRE 1**

## **LE TRAVAIL TEMPORAIRE**



Ce premier chapitre a pour intérêt de comprendre les fondements du travail temporaire et les relations entre les intérimaires et les Agences d'Emploi.

Nous verrons tout d'abord succinctement la création des Entreprises de Travail Temporaire, avec son développement lui permettant d'aboutir aux Agences d'Emploi.

Nous définirons ensuite le travail temporaire et son cadre juridique, et nous parlerons du CDI intérimaire qui vient récemment de voir le jour. Pour finir nous étudierons la relation d'emploi entre les intérimaires et les Agences d'Emploi.

### **1.1 La création et le développement du travail temporaire**

#### **a) Les débuts du travail temporaire**

La création en 1948 de l'entreprise Manpower par deux juristes Américains aura joué « un rôle fondamental dans l'internationalisation de cette activité »<sup>5</sup> (Belkacem R. 2013).

Ainsi, selon Belkacem R. et Kornig C.<sup>6</sup> (2011) l'intérim fit son apparition en France dans les années 1950 à Paris et était fortement stigmatisé dans un contexte sociopolitique particulier. A ce jour, l'intérim est devenu une activité pleinement reconnue.

<sup>5</sup> Belkacem R. (2013). *Des agences d'intérim aux agences d'emploi*, Les notes de l'Institut Européen du Salariat, Université de Lorraine, n°30, janvier 2013.

En 1956, il existait seulement dans toute la France sept Entreprises de Travail Temporaire appelées à présent Agences d'Emploi. En 1962, elles étaient 170 et faisaient travailler 33 000 intérimaires. Aucune législation n'existait à cette époque et de nombreuses petites Agences d'Emploi furent créées.

Cette période fut marquée par de fortes pénuries de main-d'œuvre. L'emploi en Contrat à Durée Indéterminée (CDI) à temps plein devient alors la norme. « Jusqu'au milieu des années 1960, se construit ce que l'on appelle aujourd'hui le compromis social castellien, un emploi contre un salaire mais également une protection sociale. C'est donc dans un contexte de dé-marchandisation de la relation de travail qu'apparaît le travail intérimaire ».

### **b) L'évolution du travail temporaire des années 70 à nos jours**

C'est à partir du milieu des années 1970, face aux crises pétrolières, que le chômage se développe rapidement, et que les entreprises ont un besoin croissant en termes de flexibilité du travail. Les Agences d'Emploi disposent à cette époque d'une importante réserve de main d'œuvre pour des entreprises qui demandent davantage de « flexibilité du travail dans un contexte d'exacerbation de la concurrence sur les marchés ».

C'est grâce à la loi du 3 janvier 1972 que l'intérim fut légalisé. Cette loi définit « plusieurs principes forts qui se maintiendront tout au long des années 1980 et 1990 et ce n'est qu'en 2005 que certains seront fondamentalement modifiés :

- le travail intérimaire ne peut se substituer à l'emploi permanent ;
- il doit avoir une durée limitée ;
- les pratiques de double activité sont interdites : obligation d'exclusivité du travail temporaire ;
- les cas de recours sont définis selon l'activité de l'entreprise utilisatrice ;
- les agences de travail temporaire ne peuvent effectuer du placement. »<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Belkacem R., Kornig C. (2011). *La construction sociale du travail intérimaire : de ses origines aux États-Unis à son institutionnalisation en France*. Socio-Économie du Travail n° 33

<sup>7</sup> Belkacem R., Kornig C. (2011). *La construction sociale du travail intérimaire : de ses origines aux États-Unis à son institutionnalisation en France*. Socio-Économie du Travail n° 33

En outre, l'intérim auparavant utilisé pour remplacer un poste provisoirement vacant, est devenu un point essentiel de la flexibilité des entreprises afin de répondre à une augmentation ponctuelle de l'activité. L'intérim est alors fortement lié aux variations des cycles économiques. Le recours à ce type d'emploi est souvent sollicité en cas de surcroît d'activité, ou de remplacement maladie.

Le recours aux intérimaires permet aux entreprises de répondre à la demande, sans s'engager de façon prématurée dans la création d'emplois permanents. De même, ces types d'emploi se trouvent diminués en priorité en cas de ralentissement conjoncturel, ou encore de baisse de l'activité<sup>8</sup>.

C'est pourquoi, afin de lutter contre la forte dépendance de l'intérim à la conjoncture, les Agences d'Emploi se sont efforcées de diversifier tant leurs activités que leurs marchés. Depuis 2005, la loi a mis fin à la règle de l'exclusivité qui interdisait de mélanger, au sein d'une même entreprise, l'activité de travail temporaire avec d'autres activités.

Les Agences d'Emploi se sont alors lancées dans des activités à plus forte valeur ajoutée, comme notamment sur le recrutement de permanents en CDD et CDI, même si ce marché reste très concurrentiel.

Ce sont désormais des prestataires en ressources humaines qui proposent non seulement la mise à disposition de personnel intérimaire, le recrutement de permanents en CDD et CDI, mais aussi le conseil en matière de formation et d'évolution des métiers et qualifications. Le changement de dénomination intervenu le 19 juin 2008 d'Entreprise de Travail Temporaire à Agence d'Emploi reste révélateur de cette modification, permettant de retranscrire au mieux les nouvelles activités des agences.

D'après Lacroux (2008), cette appellation s'est développée en Europe sous le nom « employment agency ». Elle s'inscrit dans « la droite ligne de l'organisation européenne de la branche : dès 2005, l'organisation représentative de la profession au niveau mondial a fait évoluer son nom de Confédération internationale des entreprises de travail temporaire en Confédération internationale des agences d'emploi privées ».

---

<sup>8</sup> Belkacem R. (2013), *Des agences d'intérim aux agences d'emploi*, Les notes de l'Institut Européen du Salariat, Université de Lorraine, n°30, janvier 2013

Par ailleurs, selon Prism'emploi<sup>9</sup> (nouveau nom du Prisme) nous pouvons observer une forte croissance de l'intérim en France depuis les années 1980.

En effet, d'après François Roux, délégué général du Prisme qui regroupe l'ensemble des professionnels de l'intérim, le nombre d'intérimaires en équivalent temps plein, comme vous pouvez le constater dans la figure ci-dessous, a quintuplé entre 1985 et 2013, passant de 123 585 individus en 1985 à 637 900 en 2007, pour retomber à 480 000 personnes en 2013, sous l'effet de la crise financière.

En 2013, on dénombre selon l'enquête Besoin en Main d'Œuvre<sup>10</sup> (BMO) 6 908 Agences d'Emploi, qui assurent toutes les fonctions d'intermédiation sur le marché du travail, et qui développent leurs services de gestion des ressources humaines.

A ce jour, une enquête du Prism'emploi<sup>11</sup> révèle que « 85% des employeurs voient l'intérim comme une réponse à des besoins “ponctuels”, en complément du CDI ». Les agences d'emploi sont alors « pourvoyeuses de solutions de flexibilité pour ajuster l'emploi aux pics ou aux chutes d'activité, un souci de réactivité particulièrement crucial dans un contexte très chaotique ».

---

<sup>9</sup> [www.prismemploi.eu](http://www.prismemploi.eu)

<sup>10</sup> Enquête « Besoins en main-d'œuvre » : *croissance ralentie des projets de recrutement des employeurs pour 2013*, Repères & Analyses, Statistiques, avril 2013, n° 53

<sup>11</sup> <https://www.manpowergroup.fr/les-agences-demploi-16-millions-de-missions-dinterim-entre-autres/>



Dans un tel contexte nous pouvons alors comprendre l'importance de disposer à tout instant d'intérimaires avec des profils recherchés, dès lors qu'une Entreprise Utilisatrice a un besoin en personnel et cela aussi afin de faire face à une concurrence accrue.

Néanmoins les études françaises définissent encore souvent à ce jour le travail temporaire comme un emploi précaire. Afin de définir la précarité professionnelle, Lacroux cite différents auteurs :

| Auteurs                        | Typologie                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nicole-Drancourt (1992)</b> | Distinction entre précarité de l'emploi (les emplois atypiques) et la précarité dans l'emploi (précarité vécue, associée à un sentiment d'insécurité et d'incertitude)                                |
| <b>Paugam (2000)</b>           | L'emploi précaire est un emploi instable, générant de l'incertitude et de la vulnérabilité chez le salarié.<br>⇒ Distinction entre emploi précaire et travail précaire                                |
| <b>Revel (2001)</b>            | Les situations d'emploi précaire ont pour commun dénominateur une forte incertitude qui empêche de raisonner dans la durée. Elles sont associées à de faibles revenus et une forte protection sociale |
| <b>Cingolani (2004)</b>        | La précarité correspond, à une sensation de discontinuité subie, combinée à un sentiment d'incertitude et d'inquiétude quant à l'avenir de l'emploi.                                                  |

Nous constatons alors que la précarité d'emploi est principalement associée à l'incertitude, et généralement à des sentiments négatifs tels que l'insécurité ou encore l'inquiétude.

Ainsi après avoir présenté la création et l'instauration en France du travail temporaire dès les années 50, nous allons définir ce qu'est le travail temporaire à ce jour et verrons le cadre juridique de celui-ci, en passant par la mise en place du CDI Intérimaire.

## 1.2 Définitions et cadre juridique

### a) La relation de travail temporaire

Il n'existe pas de définition du travail temporaire dans le code du travail. Toutefois l'activité d'entreprise de travail temporaire est quant à elle définie comme étant « toute personne physique ou morale dont l'activité exclusive est de mettre à la disposition provisoire d'utilisateurs des salariés en fonction d'une qualification convenue. Elle embauche et rémunère à cet effet »<sup>12</sup> (article L 124-1).

De plus, l'intérim est une relation dite tripartite comme le décrit la figure 2 ci-dessous. Une entreprise qui a un besoin de personnel va confier à une Agence d'Emploi la tâche de mettre à sa disposition une personne qui effectuera une mission au sein de l'Entreprise Utilisatrice.

L'intérimaire est embauché et rémunéré par l'entreprise de travail temporaire. Les agences d'emploi assurent un rôle d'intermédiation sur le marché du travail entre offreurs et demandeurs de travail<sup>13</sup>.

Figure 2 : La relation triangulaire du travail intérimaire<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Article L. 124-1 du Code du travail

<sup>13</sup> André C. (2013), *Cours Magistral de Droit social*, Master 1 Management Stratégique des Organisations parcours Ressources Humaines.

<sup>14</sup> <http://travailemploi.revues.org/3986>

Les Entreprises Utilisatrices et Agences d'Emploi sont liées par un contrat commercial appelé contrat de mise à disposition. Les intérimaires, eux, sont liés à l'Agence d'Emploi par un contrat de travail temporaire appelé contrat de mission.

Cette relation tripartite peut bien évidemment être complexifiée, de par le fait qu'un même salarié peut être employé par plusieurs Agences d'Emploi. C'est alors que selon Galois (2006) les Agences d'Emploi « doivent faire face au défi de la fidélisation de leurs intérimaires »<sup>15</sup> pour faire face à la concurrence.

Selon Lacroux (2008), la particularité de la relation intérimaire est « qu'il y a découplage entre employeur légal et employeur réel : l'intérimaire travaille pour une entreprise dans laquelle il n'est pas salarié, et il est salarié d'une entreprise dans laquelle il ne travaille pas... »<sup>16</sup>.

Ainsi, ce découplage pose des difficultés particulières dans la Gestion des Ressources Humaines, puisque les « leviers » de GRH dont disposent les employeurs sont « en quelque sorte répartis » entre l'Agence d'Emploi et l'Entreprise Utilisatrice, et « que chacune d'entre elles ne dispose finalement que d'une partie de la «boîte à outils RH» du manager » (Lacroux citant Mc Lean Parks & al – 2001).

## **b) L'encadrement juridique**

« La conclusion d'un contrat de travail temporaire n'est possible que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire, dénommée mission, et seulement dans les cas énumérés par la loi. Quel que soit le motif pour lequel il est conclu, un tel contrat ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise utilisatrice. Conclu en dehors du cadre légal, le contrat peut être considéré comme un contrat à durée indéterminée. »<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Galois I. (2006). *La fidélité des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire : une approche par la théorie de l'échange social*, Thèse de docteur ès Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon

<sup>16</sup> Lacroux A. (2008). *Implication au travail et relation d'emploi atypique : le cas des salariés intérimaires*, Thèse Docteur ès sciences de gestion, université Paul Cézanne - Aix Marseille III

<sup>17</sup> <http://travail-emploi.gouv.fr>

La réglementation française concernant le travail temporaire est assez précise. Ainsi, il est intéressant de voir les différents cas de recours au travail temporaire, et les durées maximales autorisées pour chacun, à l'aide du tableau suivant<sup>18</sup> :

| Cas de recours                                                                                           | Explications                                                                                                                                                                                                                                                | Durée maximale         |                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|
|                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                             | Contrat de date à date | Contrat sans terme certain |
| <b>Remplacement d'un salarié absent</b>                                                                  | « Un intérimaire peut remplacer tout salarié absent de l'entreprise utilisatrice quel que soit le motif de l'absence, sauf s'il s'agit d'une grève ».                                                                                                       | 18 mois                | Fin de l'absence           |
| <b>Remplacement d'un chef d'entreprise</b>                                                               | « Artisanale, industrielle ou commerciale, ... d'un chef d'exploitation agricole, ... ».                                                                                                                                                                    | 18 mois                | Fin de l'absence           |
| <b>Attente de la prise de fonction d'un nouveau salarié</b>                                              | « Un salarié intérimaire peut remplacer un salarié ayant définitivement quitté l'entreprise ou ayant été muté définitivement à l'intérieur de celle-ci dans l'attente de l'entrée en fonction de son remplaçant embauché en contrat à durée indéterminée ». | 9 mois                 | 9 mois                     |
| <b>Attente de la suppression définitive du poste du salarié ayant quitté définitivement l'entreprise</b> |                                                                                                                                                                                                                                                             | 24 mois                | Impossible                 |
| <b>Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise</b>                                            | « Toutefois, un contrat de travail temporaire ne peut, en principe, être conclu pour ce motif dans un établissement ayant procédé à un licenciement économique pendant un délai de 6 mois pour les postes concernés par ce licenciement ».                  | 18 mois                | Impossible                 |

<sup>18</sup> <http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/contrats,109/le-contrat-de-travail-temporaire,982.html>

|                                |                                                                                                                                                                                                                        |         |                        |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------|
| <b>Travaux<br/>saisonniers</b> | « Le recours à l'intérim est possible si les travaux sont normalement appelés à se répéter chaque année dans l'entreprise à date à peu près fixe, en fonction du rythme des saisons ou des modes de vie collectifs ».  | -       | Fin de la saison       |
| <b>Emplois<br/>« d'usage »</b> | « Pour certains emplois, par nature temporaire, il est d'usage constant de ne pas embaucher sous contrat à durée indéterminée ». Les secteurs d'activité concernés : définis à l'article D. 1251-1 du Code du travail. | 18 mois | Résiliation du contrat |

Ensuite, dès lors que la mission a pris fin, l'Entreprise Utilisatrice ne peut pas embaucher sur le même poste de travail, sans respecter le délais de carence qui est « égal au tiers de la durée du contrat pour les missions de plus de 14 jours »<sup>19</sup> sous contrat de travail temporaire ou à durée déterminée.

Concernant les conditions de travail, le salarié intérimaire est soumis aux mêmes règles que les salariés permanents, et « bénéficie de compléments salariaux liés au particularisme de sa situation : sa rémunération doit être au moins égale à celle que percevrait un salarié de l'entreprise utilisatrice, sous contrat à durée indéterminée, de qualification équivalente et occupant le même poste de travail.

Des indemnités et des mesures particulières sont prévues pour compenser la précarité d'emploi : au terme de chaque mission l'intérimaire perçoit une indemnité de fin de mission et une indemnité compensatrice de congés payés.

---

<sup>19</sup> André C. (2013), *Cours Magistral de Droit social*, Master 1 Management Stratégique des Organisations parcours Ressources Humaines.

Ces dispositifs permettent aux intérimaires, à travail et qualification égale, de percevoir une rémunération supérieure à celle des salariés permanents, ce qui constitue pour certains d'entre eux une motivation pour choisir cette forme d'emploi ».

### **c) Le CDI Intérimaire**

Suite à l'accord signé par les partenaires sociaux le 10 juillet 2013 et sa publication au Journal Officiel le 6 mars 2014, un salarié intérimaire peut bénéficier d'une « garantie d'emploi et accéder facilement au crédit et au logement »<sup>20</sup> grâce à un CDI intérimaire qui peut être signé avec l'Agence d'Emploi. La signature de cet accord « s'inscrit dans le prolongement de la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi et représente une avancée d'importance en offrant un véritable gain de stabilité aux intérimaires concernés, tant en termes de rémunération que de mobilité »<sup>21</sup>.

Ainsi depuis début mars 2014, les intérimaires peuvent conclure un CDI avec leur employeur, qui est l'Agence d'Emploi.

Alain Dehaze, président d'Adecco France souligne que ce nouveau type de contrat de travail est un « duo gagnant-gagnant pour le salarié et l'employeur : il permet de concilier la sécurité de l'emploi dont l'intérimaire a besoin avec la flexibilité nécessaire au développement des entreprises ».

Dès son entrée en vigueur, les premiers CDI intérimaires furent conclus au sein des Agences d'Emploi. Le premier salarié intérimaire recruté en CDI fut un électricien travaillant pour Randstad, suivi d'un autre intérimaire chez Adecco. D'ici 3 ans, plus de 20.000 intérimaires devraient être embauchés en CDI Intérimaire.

Toutefois, même s'il s'agit d'un Contrat à Durée Indéterminée, le salarié intérimaire qui conclut un CDI avec son employeur, sera amené à avoir des périodes de travail, appelées « périodes de mission » et des périodes non travaillées, appelées « intermissions ». D'après Pôle emploi, en dehors des missions, le salarié intérimaire se doit de rester à la disposition

---

<sup>20</sup> <http://www.juritravail.com/Actualite/la-representativite-et-le-dialogue-social/Id/79751>

<sup>21</sup> <http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/contrats,109/le-contrat-de-travail-temporaire,982.html>

de l'Agence d'Emploi « afin qu'elle puisse lui confier d'autres missions ou encore lui faire suivre des formations qualifiantes ».

D'autre part, contrairement aux intérimaires qui ont un contrat de mission, « les titulaires d'un CDI intérimaire ne sont pas pris en charge par le Pôle emploi, lorsqu'ils ne travaillent pas, mais perçoivent une rémunération d'intermission, qui leur est versée par leur employeur »<sup>22</sup>.

Avec ce contrat, les intérimaires pourront alors bénéficier d'un cadre contractuel fixe permettant de réduire leur situation de précarité et d'assurer leur employabilité via des formations par exemple. De plus, c'est aussi un moyen qui permet aux Agences d'Emploi de favoriser leur capacité de fidélisation et garder durablement, en leur sein, des profils recherchés ou encore dit pénuriques.

Avec la signature de ce type de contrat l'intérimaire se verra garantir un « plancher de rémunération mensuel minimum conforme au SMIC pour les catégories professionnelles les moins élevées durant les périodes d'intermission », et les catégories professionnelles supérieures représentées par « 15% pour les techniciens et agents de maîtrise et 25% pour les cadres »<sup>23</sup>, cette rémunération sera majorée.

Enfin, notons que ce nouveau type de contrat sera financé par la création d'un fonds de sécurisation des parcours, qui sera alimenté grâce à l'indemnité de fin de contrat de 10% reversée aux intérimaires auparavant.

Ainsi après avoir défini et présenté le cadre juridique du travail temporaire nous allons nous intéresser aux relations d'emploi qui existent entre un intérimaire et une Agence d'Emploi en traitant notamment de la typologie des intérimaires.

---

<sup>22</sup> <http://www.pole-emploi.fr/actualites/le-cdi-interiamaire-@/suarticle.jsp?id=112320>

<sup>23</sup> <http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/contrats,109/le-contrat-de-travail-temporaire,982.html>

### **1.3 La relation d'emploi intérimaire**

Dans cette dernière partie du chapitre 1, il paraît intéressant à présent de définir brièvement la relation d'emploi intérimaire qui diffère des relations d'emploi traditionnelles. Ensuite nous verrons un des modèles de typologie des intérimaires nous permettant ainsi de savoir quel type d'intérimaire une Agence d'Emploi peut être amenée à vouloir garder en son sein « durablement ».

#### **a) Définition de la relation d'emploi**

Selon Galois<sup>24</sup> (2006), la relation d'emploi représente « l'ensemble des éléments matériels et immatériels qui relient l'employeur au salarié ». Au niveau juridique, l'employeur et le salarié sont liés par un contrat de travail définissant la prestation de travail à réaliser et ce en contrepartie d'une rémunération. Ainsi, le contrat de travail établit un lien de subordination entre les deux parties.

D'après Livian<sup>25</sup> (2000), la politique de Gestion des Ressources Humaines de l'Entreprise en termes de recrutement, d'évaluation professionnelle, de formation, de gestion de carrière et de rémunération individuelle et/ou collective « fonde le socle de la relation d'emploi entre le salarié et l'entreprise dans le cadre d'un contrat de travail traditionnel ».

Cependant, dans le cadre d'un emploi intérimaire la structure de la relation d'encadrement et les rapports au travail sont différents d'un emploi dit traditionnel. En effet, le salarié intérimaire est lié juridiquement à l'Agence d'Emploi et non à l'Entreprise Utilisatrice.

Néanmoins, il n'y a pas de relation d'encadrement avec l'Agence d'Emploi puisque l'intérimaire ne travaille pas dans l'agence. Selon Galois, le « lien de subordination managériale entre l'intérimaire et l'employeur est transféré au sein de l'entreprise utilisatrice ».

---

<sup>24</sup> Galois I. (2006). *La fidélité des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire : une approche par la théorie de l'échange social*, Thèse de docteur ès Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon

<sup>25</sup> Livian Y-F. (2000). *A propos de la notion de relation d'emploi*, Les Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion, n°21



Il existe ainsi deux grandes différences entre la relation d'emploi intérimaire et celle traditionnelle :

- la nature de la relation entre les acteurs
- les caractéristiques de la relation d'emploi, puisque selon Henriet<sup>26</sup> (1999) « la structuration de la main d'œuvre intérimaire est caractérisée par plus de distances dans la relation de travail, plus de discontinuités et plus de disparités »

## **b) Typologie des intérimaires**

Nous allons à présent étudier à partir d'une étude de C. Faure-Guichard<sup>27</sup> la typologie des salariés intérimaires. Nous verrons alors que les intérimaires qui sont en situation de flexibilité externe et de précarité ne se trouvent pas toujours dans une situation de contrainte.

A l'issue de quarante entretiens semi-directifs réalisés auprès de salariés intérimaires, la sociologue a réussi à dégager trois « identités/trajectoires bien distinctes » :

- l'intérim d'insertion : cela concerne les salariés en « début de cycle de vie professionnelle qui n'ont jamais réussi à trouver un emploi en CDI et pour qui l'intérim fait figure de premier palier de stabilisation ». L'agence d'Emploi joue le rôle alors d'une véritable « institution socialisatrice dans la constitution de l'identité personnelle ».
- l'intérim de transition : c'est la « plus mal vécue et la plus hétérogène en termes de trajectoires ». Cela concerne des personnes confrontées malgré elles au travail temporaire et qui souhaitent en sortir dès que possible. Elles ont connu d'autres emplois qui avaient « façonné leur identité professionnelle ». Celles-ci vivent l'intérim comme « un traumatisme dont les différentes facettes peuvent être financières, physiques ou identitaires ». Elles ont souvent un sentiment de « disqualification professionnelle » auquel s'ajoute celui de la « disqualification sociale et l'identité professionnelle » qui restent arrimés au « vrai métier » qu'elles

---

<sup>26</sup> Henriet B. (1999). *La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles*, Revue française de gestion, juin-juillet-août

<sup>27</sup> Faure-Guichard C. (1999). *Les salariés intérimaires : trajectoires et identités*, Travail et emploi, n°78 – cité par Cadin L, Guérin F, et Pigeyre F, *Gestion des Ressources Humaines*, 3<sup>ème</sup> édition Dunod

exerçaient auparavant. Leur rapport à l'Agence d'emploi est « purement utilitaire » : représentant uniquement un intermédiaire avec l'entreprise utilisatrice que l'intérimaire considérera fréquemment comme son « véritable employeur ».

- l'intérim de profession : cela concerne des personnes qui s'installent dans le travail intérimaire et qui en font « un usage volontariste ». Au-delà de la diversité de leurs caractéristiques sociodémographiques, deux sous-ensembles peuvent être distingués.

Le premier rassemble « des individus dont l'usage professionnel et stratégique de l'intérim s'inscrit dans une «conception polycentrée de leur vie ». Il en est ainsi pour un intérimaire qui a su se faire apprécier par son Agence d'Emploi en acceptant très souvent des missions urgentes ou encore ingrates et sans rapport avec sa formation de base. En contrepartie de cela, il obtient « des missions de mieux en mieux rémunérées et de plus en plus qualifiantes » et, il peut alors travailler quand il le souhaite : en « refusant de s'investir totalement dans la vie professionnelle », il peut prendre environ quatre mois de vacances chaque année, etc. Restant lucide sur les pratiques des entreprises, il accepte toutes sortes de missions précisément parce que son identité professionnelle est pour lui seconde et parce qu'il met l'intérim au service de son rapport atypique à l'emploi. Mieux, il en tire un sentiment d'indépendance, de renouvellement permanent, d'apprentissage qui finit par lui faire négliger des pertes de CDI qui s'offrent à lui.

Le second groupe, lui, rassemble de véritables « professionnels de l'intérim », très recherchés sur le marché du travail « en raison de leurs compétences et de leurs qualifications spécifiques reconnues par les entreprises ». Il est doté de très fortes identités professionnelles et éthiques du travail, qui négocient leur professionnalité et refusent l'embauche.

Selon Galois<sup>28</sup> (2006), les professionnels de l'intérim ne souhaitent en aucun cas être embauchés. En effet une « relation spécifique se construit entre l'intérimaire et l'agence d'intérim », celle-ci est « prioritaire et privilégiée, et repose sur une logique de don-contre-don, avec une réciprocité qui est parfois différée dans le temps ».

---

<sup>28</sup> Galois I. (2006). *La fidélité des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire : une approche par la théorie de l'échange social*, Thèse de docteur ès Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon

L'Agence d'Emploi considère alors ces intérimaires comme « des fidèles », ou encore « des permanents » qu'il faut essayer de satisfaire au mieux en leur proposant des missions qui correspondent à leurs attentes. En échange, les salariés intérimaires « s'engagent à dépanner » l'agence d'intérim lorsque la mission proposée, devant être rapidement pourvue, est en dessous de leur qualification et de leurs compétences.

Cependant, s'il existe « une relation forte entre les intérimaires et leur agence, ceux-ci revendiquent une grande indépendance par rapport à toute autorité hiérarchique ». « Ce qui est recherché et valorisé à travers l'intérim, c'est aussi le dépassement, certes en partie symbolique, de ce que le lien salarial peut avoir de honteux, le fait de vendre son temps et le fait d'abandonner toute prérogative sur le produit de son travail au profit d'un tiers clairement identifiable »<sup>29</sup>.

La relation d'emploi entre l'intérimaire et l'Agence d'Emploi est « caractérisée par sa fragilité, puisqu'elle dépend de la durée de la prestation de travail chez l'utilisateur ».

Néanmoins, la typologie des intérimaires en trois catégories, réalisée par Faure-Guichard<sup>30</sup> (1998) permet de « relativiser l'assimilation abusive généralement faite entre « emploi atypique », soit un emploi qui s'éloigne de la norme du contrat de travail à durée indéterminée à temps plein, et « l'emploi précaire ». Faure-Guichard nous démontre qu'il existe une « pluralité du rôle des sociétés d'intérim dans le système d'intermédiation de l'emploi : les sociétés d'intérim régulent l'offre et la demande de travail et structurent le segment secondarisé de ce marché ».

Par ailleurs, Faure-Guichard (1998, 2000) a développé le concept de « valeur intérimaire ». Selon Jourdain<sup>31</sup> (2002) la valeur intérimaire « fait intervenir le rapport de l'offre et de la demande sur le marché du travail intérimaire ».

Elle est évaluée par les agences d'emploi dès leur première rencontre avec le salarié intérimaire concerné. Elle est « plus forte chez ceux dont la qualification est plus pointue, puisque la valeur professionnelle augmente, et peut exister pour les basses qualifications ».

---

<sup>29</sup> INSEE, DARES (Enquête emploi) (2001), cité par Galois I.

<sup>30</sup> Faure-Guichard, C. (1998). *La relation d'emploi intérimaire : identités professionnelles en questions et mobilités sur le marché du travail*, Thèse de doctorat ès sociologie, Aix-en-Provence.

<sup>31</sup> Jourdain, C. (2002), *Intérimaires, les mondes de l'intérim*, Travail et emploi, n°89

Ainsi la valeur intérimaire est constituée de la « valeur professionnelle » et de la « valeur sur le marché de l'emploi intérimaire » :

- La valeur professionnelle : se fait en fonction du diplôme, de l'âge, de l'expérience professionnelle, des compétences, et de la rareté de celle-ci sur le marché de l'emploi. Elle regroupe alors un ensemble de savoir-faire, savoir-être et aptitudes dans un métier.
- La valeur sur le marché de l'emploi intérimaire : se réfère au savoir-être qui est propre à l'intérim et qui concerne des qualités et des traits de caractère requis en intérim, tels que la capacité d'adaptation, la rapidité, et l'autonomie.

### **c) Relation d'emploi : intérêt pour les Agences d'Emploi et les intérimaires**

Tout d'abord, notons que dans une telle conjoncture il est préférable pour les Agences d'Emploi d'avoir des intérimaires fidèles et engagés de façon durable. Nous pouvons résumer selon Belkacem R., Kornig C.<sup>32</sup> (2011) deux types d'intérêt pour les Agences d'Emploi : l'intérêt intrinsèque et l'instrumental.

| INTRINSEQUE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | INSTRUMENTAL                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Economies des coûts de transaction (coûts de recrutement et de gestion)</li> <li>⇒ Disposer de compétences « directement accessibles dans un secteur de fort turn-over »</li> <li>⇒ A cause de la pénurie de main-d'œuvre : choix de fidélisation pour les métiers « en tension sur le marché ou une qualification élevée »</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ « Pouvoir prétendre fidéliser les intérimaires et donc les stabiliser permet de présenter une meilleure image de l'intérim que celle des marchands d'hommes ».</li> </ul> |

<sup>32</sup> Belkacem R., Kornig C. (2011). *La construction sociale du travail intérimaire : de ses origines aux États-Unis à son institutionnalisation en France*. Socio-Économie du Travail n° 33

|                                                                                                                                           |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| ⇒ Disposer d'un « noyau dur d'intérimaires professionnels » pour envoyer une personne de confiance lors de missions délicates par exemple |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

En ce qui concerne les intérimaires de profession, au sens de Faure-Guichard<sup>33</sup>, il existe plusieurs types d'intérêt pouvant expliquer les intérimaires qui se stabilisent dans le travail temporaire :

- le « cumul d'expérience et la découverte de l'entreprise » : les intérimaires de profession capitalisent des expériences et augmentent ainsi leurs compétences et prétentions salariales.
- la « constitution du réseau professionnel » : en travaillant dans de nombreuses entreprises utilisatrices.
- les « motifs individuels » : la mobilité professionnelle, le goût du changement, etc.

#### **d) L'évolution de la relation entre le salarié et son employeur**

Nous sommes actuellement dans un environnement économique instable. De ce fait, nous constatons de profondes modifications des rapports entre l'employeur, soit ici l'Agence d'Emploi, et ses intérimaires. Mais aussi de façon générale entre les entreprises et ses salariés. En effet depuis les crises qui ont commencé en 1970, nous constatons qu'un salarié ne réalise plus sa carrière dans une même entreprise. Il devient alors difficile de fidéliser chaque salarié sur une période très longue.

Mermet<sup>34</sup> souligne que « l'infidélité actuelle des salariés indique un changement important dans la relation entre employeurs et employés. Autrefois fondée sur l'affectivité et l'identification à l'entreprise, elle fait place aujourd'hui à une relation de type contractuel ».

Par ailleurs, Iribarne<sup>35</sup> (1993) réalise une étude comparative sur des usines similaires dans trois pays différents : la France, les Etats Unis et les Pays Bas.

<sup>33</sup> Faure-Guichard, C. (1998). *La relation d'emploi intérimaire : identités professionnelles en questions et mobilités sur le marché du travail*, Thèse de doctorat ès sociologie, Aix-en- Provence. – cité par Galois I.

<sup>34</sup> Mermet G. cité par Georgelet M. (2012). *La fidélisation des salariés : le cas de l'entreprise X*

Au vu de ne pas s'éloigner du sujet de notre étude, nous ne traiterons pas de la logique des Pays Bas, mais uniquement de la France et des Etats-Unis.

La spécificité de la culture française et du management français s'inscrit dans « la logique de l'honneur ». D'après cet auteur, « les individus pensent et raisonnent selon une logique de l'honneur, basée sur des croyances, des traditions et des valeurs, et qui se veut aussi exigeante dans les devoirs qu'elle prescrit que dans les privilèges qu'elle permet de défendre ».

A contrario des Etats-Unis où l'on s'inscrit cette fois-ci davantage dans une « logique de contrat » qui « passé entre des hommes libres, reste juste, parce que la loi s'est unie à la morale pour limiter le pouvoir du plus fort ».

Nous pouvons alors en déduire que les relations entre les salariés, ici intérimaires, et leurs employeurs sont en train d'évoluer vers la « logique de contrat ».

Ainsi après avoir étudié tout au long de ce premier chapitre l'évolution et le développement du travail temporaire en France, son cadre juridique mais aussi la relation d'emploi intérimaire, nous avons constaté que le travail intérimaire ne se situe pas dans une situation traditionnelle. Malgré la création du CDI intérimaire ce type d'emploi resterait toujours source de précarité et d'incertitude. De plus, dans le cadre de l'évolution de la relation entre l'employeur et ses salariés nous avons pris conscience de la difficulté de fidéliser durablement un individu.

En revanche, nous avons constaté qu'il était important pour la pérennité d'une Agence d'emploi de « pouvoir compter » sur des intérimaires et donc de les fidéliser. Nous allons alors dans un second chapitre traiter de la notion de fidélisation.

---

<sup>35</sup> Iribarne P (1993) *La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, Paris – cité par Combes M. Cours Magistral Management des Individus

## **CHAPITRE 2**

### **LA FIDELISATION**



Dans ce second chapitre nous allons tout d'abord définir la notion de fidélisation des Ressources Humaines et le lien qui est fait avec les notions de motivation, d'implication et de satisfaction. Nous verrons aussi les facteurs de la fidélisation. Puis nous étudierons les différents enjeux de la fidélisation.

Enfin nous terminerons ce chapitre sur les théories de la fidélisation en traitant de la satisfaction au travail et les théories qui lui sont propres.

#### **2.1 Le concept de fidélisation et ses facteurs**

Les travaux de recherche réalisés dans le cadre de la Gestion des Ressources Humaines nous permettent d'appréhender la fidélité de l'intérimaire à l'Agence d'Emploi. Nous allons à présent définir le concept de fidélisation d'un salarié à l'entreprise à laquelle il appartient, et cela, à l'aide de la littérature en Gestion des Ressources Humaines.

##### **a) Définitions de la fidélisation**

Selon Thévenet et Neveu<sup>36</sup> (2002) la fidélité d'un salarié à l'organisation se définit comme « un état psychologique qui traduit une forme d'attachement du salarié à l'organisation ». Elle représente une « relation d'emploi stable et durable et une conduite particulière de

<sup>36</sup> Thévenet, M. et J.P. Neveu (2002). *L'implication au travail*, Paris: Editions Vuibert

l'individu vis-à-vis de l'organisation », autrement dit la fidélité implique un comportement stable s'inscrivant dans la durée ainsi qu'une relation affective.

La notion de fidélité se différencie du concept de fidélisation d'un salarié à son employeur. Peretti<sup>37</sup> (2013) définit la fidélisation des salariés comme « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés ». Le salarié fidèle est alors celui qui présente une « ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort ».

Selon Chaminade<sup>38</sup> (2003) la fidélisation constitue un processus grâce auquel l'organisation va mettre en place des dispositifs de gestion afin de « maintenir durablement l'attachement des salariés ».

Nous comprenons alors que le seul fait de rester au sein d'une organisation ne suffit pas pour affirmer que le salarié est fidèle. La volonté d'un salarié à rester dans une organisation est liée à plusieurs facteurs. Ainsi comme le montre Galois<sup>39</sup> (2006) en reprenant les travaux de Bliemel et Eggert<sup>40</sup> (1998) sur « la typologie de la fidélité du client au fournisseur » nous pouvons la transposer au vu de l'étude de la fidélité d'un salarié à une organisation. Cette étude nous permet alors d'observer les diverses raisons pour lesquelles un salarié reste au sein d'une organisation.

Notons avant tout ce qui fait qu'un salarié reste et soit attiré par celle-ci, Il en ressort deux types principaux :

- « soit il est attaché aux valeurs de l'organisation, à son mode de fonctionnement ou au climat qui y règne.
- soit il y trouve un intérêt, une utilité personnelle en termes d'avantages matériels ou financiers. »

---

<sup>37</sup> Peretti J.M. (2013). *Ressources Humaines*, 14<sup>ème</sup> édition Vuibert

<sup>38</sup> Chaminade B. (2003). *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*, AFNOR éditions

<sup>39</sup> Galois I. (2006). *La fidélité des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire : une approche par la théorie de l'échange social*, Thèse de docteur ès Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon

<sup>40</sup> Bliemel et Eggert (1998). *Why do they keep coming back? Customer retention and barriers to change from the customer perspective*, in *14th IMP Annual Conference Proceedings*. cité par Galois Isabelle (2006)



Le tableau ci-dessous nous permet de présenter les quatre états possibles d'une relation entre un salarié et son organisation.

Figure 3 : « Quatre formes d'attraction et de fidélisation »<sup>41</sup>

- Dans le cas n°1, « le salarié peut s'impliquer dans son travail et paraître fidèle, mais son engagement s'apparente plutôt à celui d'un mercenaire » : le salarié reste seulement si l'organisation lui offre des avantages intéressants. Cette pseudo-fidélité est alors vue comme une sorte de rétention, permettant d'éviter le départ du salarié « sur la base d'un contrat psychologique de type transactionnel où le calcul d'utilité prend le pas sur la qualité des relations ».
- Dans le cas n°2 : une organisation offre des conditions jugées par le salarié comme peu intéressantes (car elle n'a pas les moyens de proposer davantage, etc.)
- Dans le cas n°3 : c'est quand un salarié accepte des conditions assez peu avantageuses uniquement par dévouement à son organisation ou collègues. Cet attachement laisse apparaître une forme de fidélité, qui reste toutefois potentielle. En effet dès lors que le salarié trouvera injuste les conditions imposées, il remettra tout en cause.
- Dans le cas n°4 : nous observons la fidélité réelle, où un salarié s'est stabilisé au sein de l'organisation et ce, de façon durable.

---

<sup>41</sup> Glee C. et Roger A. (2006). *Attraction et fidélisation de la main d'œuvre dans les secteurs du btp et de l'hôtellerie-restauration : le paradoxe de la rareté*, université Lyon 3

D'autre part, selon Guilbert et Henda <sup>42</sup> (2008) « la mise en place, le suivi, et l'amélioration continue d'une politique de fidélisation des meilleurs éléments, nécessitent le travail et la coordination de toute l'entreprise » ; chaque membre y contribue à sa façon que ce soit la direction, le service des Ressources Humaines, les managers, les salariés, etc.

Afin de mettre en place un processus de fidélisation des salariés efficace, il faut savoir l'adapter aux besoins des salariés et de leurs attentes par rapport à l'entreprise et à leur travail.

Selon Chaminade <sup>43</sup> (2003), la fidélisation est un « système qui demande une certaine planification et une mobilisation sur le long terme ».

Quatre étapes doivent être mises en œuvre comme nous pouvons le constater dans la figure suivante :

Figure 4 : Etapes de la mise en œuvre de la fidélisation

---

<sup>42</sup> Guilbert L. et Henda S. (2008). *La fidélisation des cadres : une étude exploratoire* » 5ème journée d'étude sur les carrières, Lyon, 22-23 mai 2008

<sup>43</sup> Chaminade B. (2003). *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*, AFNOR

Après avoir défini les concepts de fidélité, fidélisation, et vu succinctement comment mettre en place un processus de fidélisation, nous allons à présent étudier les différents outils décrits dans la littérature.

### **b) Fidélisation : lien entre la motivation, l'implication et la satisfaction**

Dans les travaux portant sur la fidélisation, les notions de motivation, d'implication et de satisfaction sont abordées et souvent confondues. Ainsi nous allons définir ces différents concepts.

**La motivation**<sup>44</sup> est le processus qui permet de faire le lien entre implication et satisfaction. C'est parce qu'une personne cherche à satisfaire ses besoins qu'elle se motive. Par exemple, lorsqu'un manager affirme souhaiter motiver un de ses subordonnés, cela veut dire en réalité qu'il veut que le salarié s'implique et s'investisse dans les missions qui lui sont confiées.

On distingue alors la motivation intrinsèque de la motivation extrinsèque.

- La motivation intrinsèque est liée au moteur personnel de la personne, à ce qui la pousse de l'intérieur à se tourner vers telle ou telle activité.
- La motivation extrinsèque, relève des incitations extérieures qui peuvent amener l'individu à se motiver pour obtenir un élément extérieur au travail lui-même : une prime, une promotion, une marque de reconnaissance individuelle ou sociale.

**L'implication au travail** est un concept que l'on peut sonder en « trois grandes orientations »:

Selon Lemoine (2004, cité par Guilbert et Henda <sup>45</sup> en 2008) l'implication au travail se définit comme « le fait d'être concerné personnellement par un événement ou une situation [...] ; il y a implication à chaque fois que l'on touche au soi de l'individu, à son identité, ou à la perception qu'il a de lui ou qu'il donne aux autres ».

---

<sup>44</sup> Alexandre-Bailly F. Bourgeois D. Gruère J-P. Raulet-Croset N. Roland-Lévy C. (2013), *Comportement humains et management*, 4<sup>ème</sup> édition Pearson

<sup>45</sup> Guilbert L. et Henda S. (2008). *La fidélisation des cadres : une étude exploratoire* » 5<sup>ème</sup> journée d'étude sur les carrières, Lyon, 22-23 mai 2008

Ensuite il y a l'engagement organisationnel qui désigne une « attitude professionnelle caractéristique d'un état psychologique » (Paillé, 2004). Au sens strict, l'engagement est lié au contrat de travail qui lui-même lie un salarié à son employeur.

Meyer et Allen (1991 cité par \*<sup>46</sup>) distinguent trois types d'engagement :

- continuité (perception des coûts individuels associés à un départ de l'organisation),
- affectif (relation émotionnelle de l'employé à son organisation),
- normatif (intérieurisation par l'individu de l'obligation morale de rester membre de l'organisation).

Enfin nous retrouvons l'attachement au travail qui est défini par Meyssonier (2006 cité par Guilbert et Henda <sup>47</sup> en 2008) comme « une proximité psychologique qui reflète l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Il désigne un lien positif et étroit, une intimité entre le salarié et son entreprise et correspond à une intensité relationnelle stable et durable avec l'organisation » L'attachement est lié à « l'implication mais n'est pas synonyme de celle-ci : l'attachement est une attitude tandis que l'implication est un comportement ».

**La satisfaction au travail** représente l'« impression subjective globale positive, résultante de nombreux facteurs dont celui d'avoir atteint un but recherché, indice d'une réalisation de soi » (Lemoine, 2004). Elle survient lorsque le salarié réalise ses attentes conscientes ou non. Elle apparaît donc dans un second temps, après que l'individu a accompli quelque chose et reçu une récompense pour cette action. Si une personne est satisfaite par ce qu'elle obtient de son travail, il y a des chances qu'elle continue à faire ce qu'il faut pour obtenir les satisfactions recherchées.

Le modèle de March et Simon<sup>48</sup> (1958) permet une « meilleure compréhension du processus de fidélité : il s'appuie sur le principe de l'échange pour expliquer l'attraction perçue d'un changement : le salarié est conduit à « échanger » son implication et son attachement envers l'entreprise contre des avantages reçus qui lui permettent de satisfaire

---

<sup>46</sup> Alexandre-Bailly F. Bourgeois D. Gruère J-P. Raulet-Croset N. Roland-Lévy C. (2013), *Comportements humains et management*, 4<sup>ème</sup> édition Pearson

<sup>47</sup> Guilbert L. et Henda S. (2008). *La fidélisation des cadres : une étude exploratoire* » 5<sup>ème</sup> journée d'étude sur les carrières, Lyon, 22-23 mai 2008

<sup>48</sup> March et Simon (1999), *Les organisations : problème psychosociologique*, Editions Dunod

des besoins individuels ». Il considère alors que la « conformité de l'emploi à l'image que l'on se fait de soi-même a une influence sur la satisfaction au travail et, indirectement, sur le souhait d'un changement ».

La fidélisation et le concept d'attachement ont une influence mutuelle. En effet, dans la phase d'intégration d'un nouvel entrant, l'impulsion de départ va alors contribuer « à créer le premier lien d'attachement que la fidélisation contribue à maintenir et à renforcer ».

A ce jour nous pouvons noter que la fidélisation ne peut se faire « sans engagement, attachement, implication, satisfaction et motivation ; qu'elle a également pour conséquence de les renforcer ». Ainsi, ces aspects ont des conséquences sur la fidélisation.

### **c) La rémunération, principal facteur de fidélisation ?**

Selon une étude réalisée par l'Anact en 2011 citée par Lethielleux<sup>49</sup>, les éléments les plus importants au travail pour les salariés « sont :

- ⇒ la rémunération (48%) surtout chez les hommes (55%), les jeunes (60%) et les ouvriers (59%)
- ⇒ les conditions de travail (40%)
- ⇒ l'intérêt du métier (34%). »

Au sein d'une autre enquête menée par Kelly Services <sup>50</sup> en 2012 sur 14.000 salariés français, nous observons que le salaire n'est pas le premier facteur essentiel pour retenir un salarié, ce critère n'arrive qu'en cinquième position.

De plus, selon Lethielleux (2014), la rémunération ne fait pas tout mais reste centrale pour les deux raisons suivantes:

- la rémunération permet au salarié de subsister.
- elle fait partie du contrat de travail : « c'est le salaire qui fait le salarié ».

---

<sup>49</sup> Lethielleux L. (2014). Cours magistral de *Gestion des Rémunérations et de la Prévoyance*

<sup>50</sup> [http://www.kellyservices.fr/uploadedFiles/Dev\\_-Kelly\\_Services\(1\)/rapport%20KGWI%20n%C2%B01.pdf](http://www.kellyservices.fr/uploadedFiles/Dev_-Kelly_Services(1)/rapport%20KGWI%20n%C2%B01.pdf)

Afin d'attirer du personnel et le fidéliser, les entreprises doivent mettre en place une politique de rémunération intéressante, offrant une perception aux salariés d'équité et donc d'équilibre social. Nous allons ainsi nous intéresser à la pyramide des rémunérations proposée par Donnadiou<sup>51</sup> (1993).

Figure 5 : Pyramide des rémunérations d'après Donnadiou<sup>52</sup>

Au sommet de cette pyramide nous retrouvons tout d'abord la rémunération directe. Celle-ci comporte « trois éléments : le salaire fixe, le salaire de performance et les primes »<sup>53</sup>. L'entreprise souhaitant attirer et fidéliser du personnel fournira un taux horaire avantageux. Toutefois, comme le montre la pyramide de Donnadiou la rémunération directe ne suffit pas, il est important de prendre en compte les rémunérations indirectes. Dans ces dernières nous retrouvons trois types de périphériques :

---

<sup>51</sup> Donnadiou G. (1993). *Du salaire à la rétribution*, Paris 1993, éd. liaisons

<sup>52</sup> Lethielleux L. (2013-2014). *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, Gualino 7<sup>ème</sup> édition

<sup>53</sup> Lethielleux L. (2013-2014). *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, Gualino 7<sup>ème</sup> édition

➤ les périphériques de rémunération :

Nous y retrouvons l'intéressement, qui est un système facultatif, ayant pour objectif « d'associer financièrement et collectivement les salariés aux résultats et/ou performances de l'entreprise. » ; la participation qui est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés et ayant pour objectif d'associer « les salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise » ; le plan d'épargne qui est un « système collectif et facultatif ouvrant aux salariés la faculté de participer, à l'aide de leur entreprise, à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières » ; etc.

➤ les périphériques rapprochés :

Nous trouvons dans ces périphériques, des avantages en termes de logement avec le prêt par l'entreprise d'un logement de fonction, des aides familiales mais aussi la mise à disposition d'un véhicule de fonction, etc.

➤ les périphériques éloignés :

Consiste pour une entreprise à fournir aux salariés une assurance-vie, ou encore retraite, mutuelle maladie.

Ainsi d'après Lethielleux<sup>54</sup> (2013-2014), la rémunération a des effets sur la motivation des salariés. La motivation serait alors un processus réunissant les trois éléments suivants :

- le niveau d'attente des individus (E) : cela correspond à la perception qu'a le salarié « des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournit. »
- l'instrumentalité (I) : il s'agit de la « perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance. »
- la valence (V) : désignant « la valeur affective que représente la récompense de la performance. »

La motivation (M) correspond alors selon Vroom (1964-cité par Lethielleux 2013-2014) à l'équation suivante :  $M = V \times I \times E$

Nous pouvons en déduire que les salariés sont davantage attirés par des perspectives d'évolution en termes de salaire, de carrière, etc. plutôt que par de hauts salaires fixes sans

---

<sup>54</sup> Lethielleux L. (2013-2014). *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, Gualino 7<sup>ème</sup> édition

évolutions possibles par la suite. Une politique attractive de rémunération peut avoir des effets sur la motivation et ainsi la fidélisation des salariés.

La rémunération fixe et les périphériques intéressants ont une place importante dans un processus de fidélisation des salariés, cependant l'organisation ne peut négliger d'autres facteurs sources de fidélisation. Nous allons à présent découvrir les autres outils de fidélisation des salariés.

#### **d) Les autres facteurs de fidélisation**

Comme nous l'avons vu précédemment la politique de rémunération fait partie intégrante de la stratégie d'une entreprise pour attirer et fidéliser des individus. Néanmoins, même avec une rémunération et des périphériques intéressants les salariés peuvent vouloir quitter l'entreprise.

D'après un article dans Usine Nouvelle<sup>55</sup>, de nos jours nous constatons que les salariés sont davantage sensibles à certains facteurs. En effet, les salariés se comporteraient de plus en plus comme des « clients internes insatisfaits ». Désormais les salariés sont désormais plus sensibles à des facteurs tels que « la reconnaissance au travail ou encore le degré d'écoute de leurs managers ».

Selon l'enquête Towers Watson<sup>56</sup> les « perspectives d'évolution font partie du top 3 des facteurs d'attraction et de fidélisation des salariés ». Ces derniers « veulent qu'on les aide à développer leurs compétences non seulement pour leur poste d'aujourd'hui, mais aussi pour celui de demain, qui ne sera pas forcément dans la même entreprise », confirme Daniel Giffard-Bouvier.

L'employabilité devient alors un facteur important pour fidéliser un salarié. Il est donc nécessaire de « décliner le plan de formation à partir des orientations et de la stratégie de l'entreprise, et d'anticiper, en termes d'analyse de risque, les personnes pour lesquelles les métiers vont changer ou disparaître, dans une démarche de Gestion Prévisionnelle des

---

<sup>55</sup> Usines Nouvelle (2001). *Fidéliser ses salariés*, 18 janvier 2001

<sup>56</sup> Towers Watson (2012). *Global workforce study 2012*



Emplois et des Compétences (GPEC) quand c'est possible car, parfois, le contexte va plus vite ».

Par ailleurs, selon cette enquête « le mode de management compte beaucoup » pour les jeunes salariés. Ces derniers seraient « attentifs au rôle de leur encadrement de proximité et à la capacité de leur manager à les faire progresser. L'ambiance de travail et la cohésion d'équipe sont aussi importants »<sup>57</sup>, décrit Daniel Giffard-Bouvier.

En ce qui concerne les seniors, « on voit se développer la question du maintien de l'engagement. Il y a des réflexions autour de la question des parcours croisés, des évolutions et changements de filières, ou sur plus de flexibilité en fin de carrière, avec le développement du tutorat, par exemple ».

Le sentiment d'appartenance est aussi un facteur de fidélisation des salariés. L'image de l'entreprise serait alors une « clef en termes de fidélisation ou de motivation. »

D'après l'étude menée par le sociologue Mermet<sup>58</sup>, nous pouvons distinguer dans la figure suivante quatre phases dans le rapport entre un individu et son travail :

Figure 6 : rapport entre l'individu et son travail selon Mermet

---

<sup>57</sup> <http://www.ouestfrance-emploi.com/recruteur-rh/info/employabilite-outil-fidelisation-salarie>

<sup>58</sup> Mermet G. cité par Georgelet M. (2012). *La fidélisation des salariés : le cas de l'entreprise X*

Cette dernière phase désigne la phase dans laquelle nous sommes à ce jour. L'individu « cherche à trouver un juste milieu entre sa vie professionnelle et sa vie privée. Ici, le travail ne constitue plus la vie de l'individu, dont la vie personnelle est tout aussi importante, mais il contribue cependant fortement à son épanouissement ». La vie privée et la vie professionnelle sont alors « indissociables », puisqu'elles ont une influence certaine l'une sur l'autre. C'est donc aux entreprises de faire face à ce nouveau type d'attente dans lequel nous sommes afin de fidéliser les salariés.

Ainsi, les salariés ont « des attentes et des besoins individuels ». C'est à l'entreprise de mettre en place des enquêtes de satisfaction et/ou de motivation afin de mesurer l'attitude et le niveau de satisfaction de ces derniers. Ces enquêtes permettront de comprendre et d'analyser les raisons qui poussent les salariés à rester ou quitter l'entreprise. Cette dernière pourra alors axer sa politique de fidélisation en fonction des salariés qu'elle souhaite fidéliser. Nous allons de ce fait dans la partie suivante découvrir les principaux enjeux de la fidélisation.

## **2.2 Les enjeux de la fidélisation**

La fidélisation des salariés pour une entreprise est un axe stratégique au niveau de la Gestion des Ressources Humaines. Selon Paillé<sup>59</sup> (2004), « le départ des salariés performants, compétitifs et compétents engendre pour toute organisation des coûts élevés. La fidélisation des ressources humaines poursuit donc un objectif classique de rétention des salariés ». Toutefois nous verrons principalement grâce à l'étude menée par Paillé en 2004 dans la Fidélisation des Ressources Humaines que les enjeux de la fidélisation ne se limitent pas seulement à la « rétention des salariés ».

### **a) Un enjeu de rétention des salariés**

Le premier enjeu est d'ordre économique avec le turnover. Notons que le turnover, soit le taux de rotation du personnel, désigne des mouvements « d'entrées et de sorties du

---

<sup>59</sup> Paillé P. (2004). *La fidélisation des Ressources Humaines*, Paris : Economica

personnel d'une organisation pour une période donnée »<sup>60</sup>. A ne pas confondre avec le taux de départ volontaire qui ne représente qu'une partie de la rotation du personnel qui englobe tous les types de départs comme le licenciement, la démission, départ à la retraite etc. ainsi que les entrées. Le turnover s'exprime en pourcentage et il est calculé à partir du « rapport entre le nombre de personnes arrivées et parties de l'entreprise au cours d'une période et le nombre total de personnes au début de cette période »<sup>61</sup>.

Cependant, il n'existe pas de taux de rotation idéal, il dépend de beaucoup d'éléments tels que la taille de l'entreprise, le marché, etc. Le turnover est un enjeu très important dans l'entreprise puisqu'il permet d'analyser le « degré de renouvellement du personnel ».

Un turnover trop faible combiné à un taux de stabilité du personnel très élevé peut être risqué en entraînant une perte de dynamisme et une pyramide des âges déséquilibrée. A l'inverse, un turnover trop fort, traduisant l'incapacité d'une entreprise à maintenir ses salariés en son sein, entraîne des conséquences coûteuses en termes de recrutement, formation, intégration, etc. Maîtriser le turnover, permet ainsi de réduire l'impact en termes de coût du départ du salarié, d'où « l'importance de garder les salariés qui apportent de la valeur ajoutée à l'entreprise »<sup>62</sup>.

Le turnover constitue aussi une perte de savoir et savoir-faire, et cela peut être dans certains cas extrêmement néfaste dès lors qu'il s'agit du départ d'un cœur de métier, essentiel, à l'entreprise. En effet, tout au long de sa carrière, un salarié accumule de l'ancienneté et par la même occasion de l'expérience, un certain savoir-faire et savoir des techniques et méthodes de travail utilisées, mises en place par l'entreprise et qui est propre à la stratégie mise en œuvre par cette dernière.

Enfin, dans l'étude réalisée par Paillé<sup>63</sup>, nous avons pu constater que la fidélisation des salariés pouvait comporter d'autres objectifs tels que :

- « Générer de la confiance »,
- « Offrir de bonnes conditions d'emploi »,
- « Défendre une image de qualité à l'égard des sociétaires »,
- Etc.

---

<sup>60</sup> Herrbach O. Mignonac K. Richebé N. (2009). Les Ressources Humaines de A à Z, Dunod

<sup>61</sup> <http://gestionpaiegrhquichoisir.com/2014/01/turnover-comprendre-agir/#axzz2zuswAHBa>

<sup>62</sup> Chaminade B. (2010). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*, AFNOR éditions

<sup>63</sup> Paillé P. (2004). *La fidélisation des Ressources Humaines*, Paris : Economica

## **b) Un enjeu organisationnel**

La fidélisation du personnel détient aussi un enjeu organisationnel. La Gestion des Ressources Humaines suit un processus d'amélioration dans le cadre d'une démarche qualité. En effet, en Ressources Humaines, on peut utiliser la roue de Deming (PDCA) représentée ci-dessous.

Figure 7 : La roue de Deming : Plan, Do, Check, Action<sup>64</sup>

C'est un processus constitué de 4 étapes successives :

- La première étape correspond à la planification.
- Ensuite on choisit 3 actions et on se donne 3 mois pour voir ce que cela donne par exemple.
- On tente d'analyser ce qui s'est passé par rapport aux résultats obtenus.
- Enfin on met en place des actions correctives.

On peut décider d'arrêter la roue.

Mettre en place un management de la qualité, c'est offrir à chacun la possibilité d'être porteur des différentes valeurs de l'entreprise, en matière d'éthique et de responsabilité sociale.

Les normes ISO visent la maîtrise des processus afin d'obtenir un produit conforme uniquement à l'attente du client et à sa satisfaction. En conséquence, les efforts de formation vont dans ce sens : assurer la qualité du produit et ne pas développer les

---

<sup>64</sup> Lethielleux L. (2014), *Cours magistral d'audit social*

compétences via la norme ISO 9001 où l'on recherche l'efficacité. Rappelons qu'un processus « est un enchainement d'activités ou d'ensemble d'activités qui est alimenté par des entrées qui disposent de ressources et qui ajoutent de la valeur par rapport au but pour créer des sorties ».

On utilise aussi la norme ISO 9004 qui va au-delà des exigences de la norme ISO 9001 puisqu'elle a pour objectif d'améliorer les « performances économiques, sociales et environnementales, elle établit les bases de l'environnement fidélisant »<sup>65</sup>.

De plus, comme le démontre Chaminade<sup>66</sup> (2003), maintenir l'évolution et le développement des compétences est « efficace, d'autant plus s'il est réalisé auprès de salariés ayant déjà une expérience de l'organisation ».

La qualité est alors liée à la fidélisation. « Fidéliser les salariés revient à stabiliser l'expertise et les compétences des ressources humaines ». La fidélité des salariés permet ainsi à l'entreprise de « manager la qualité », et « d'investir dans la formation » et non dans la rotation du personnel. Par ailleurs cela permet de maintenir et d'augmenter le niveau des compétences des salariés via la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, qui « désigne un ensemble de pratiques et méthodes destinées à permettre l'adaptation des Ressources Humaines aux besoins anticipés des entreprises »<sup>67</sup>.

D'autre part, selon Paillé<sup>68</sup> (2004) l'évolution de la « réflexion sur la place des Ressources Humaines dans la politique générale de l'entreprise, ainsi que sur la part de sa contribution au développement de la valeur organisationnelle, semble sinon délaisser les aspects purement économiques au moins réaffirmer le poids de la sphère sociale ».

Dans son modèle de valeur, Porter (1986 – cité par Paillé en 2004) dispose les ressources humaines dans le groupe « des activités de soutien », et ainsi nous constatons que les salariés interviennent à tous les degrés du « processus de création de valeur ». Celles-ci trouvent « l'expression la plus affirmée, dans les comportements producteurs d'efficacité au

---

<sup>65</sup> Chaminade B. (2010). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*, AFNOR éditions

<sup>66</sup> Chaminade B. (2003). *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*, AFNOR

<sup>67</sup> Lethielleux L. (2013-2014). *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, Gualino 7<sup>ème</sup> édition

<sup>68</sup> Paillé P. (2004). *La fidélisation des Ressources Humaines*, Paris : Economica

travail et dans ceux à l'origine de dysfonctionnements sociaux ».

Ainsi le rôle des pratiques de management des Ressources Humaines est important. Celles-ci permettent de contribuer à la création de la valeur organisationnelle en « stimulant les salariés pour qu'ils développent des comportements d'efficacité au travail tout en veillant au maintien du climat organisationnel en vue d'assurer leur bien être professionnel ».

### **c) Un enjeu démographique**

Selon Chaminade<sup>69</sup> (2003) les organisations doivent gérer le départ à la retraite massif « des papy-boomers ». Cette situation qui entraîne le départ d'un grand nombre de salariés qui détiennent de l'expérience et des compétences dans des domaines bien précis, pose alors le problème de la transmission des compétences et des savoir-faire.

Ce phénomène « va s'accompagner d'une « guerre des talents », car attirer les salariés de talent reste le seul moyen d'être le plus réactif et performant, d'avoir les meilleures idées le plus vite possible et de passer rapidement de l'idée à sa réalisation, tout en assurant la plus haute qualité ».

Nous comprenons alors l'enjeu de la fidélisation des salariés pour une entreprise. Cette dernière devra alors être « la première à conquérir des ressources de plus en plus rares afin de disposer des compétences les plus adaptées à son activité pour pouvoir faire face à ses concurrents et être performante sur le marché ».

### **d) Un enjeu social**

Selon Guilbert et Henda<sup>70</sup> (2008) les organisations sont très souvent évaluées sur leur « capacité à adopter une démarche sociale responsable dans un environnement d'une complexité croissante (image de marque, éthique, RSE...) ». La RSE, soit Responsabilité Sociale de l'Entreprise, s'engage dans le développement durable qui représente « la capacité des générations actuelles à satisfaire leurs besoins en permettant aux générations futures de satisfaire les leurs ».

---

<sup>69</sup> Chaminade B. (2003). *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*, AFNOR

<sup>70</sup> Guilbert L. et Henda S. (2008). *La fidélisation des cadres : une étude exploratoire* » 5ème journée d'étude sur les carrières, Lyon, 22-23 mai 2008

Cette responsabilité sociale est définie comme « l'engagement de l'entreprise à intégrer et à apporter, de sa propre initiative, une contribution à l'amélioration et au développement de la société de façon responsable ».

D'après Liger (2004, cité par Guilbert et Henda en 2008) les pratiques qui sont mises en place par une entreprise afin de fidéliser ses salariés « contribuent à façonner une image employeur » permettant à l'entreprise d'accroître son attractivité sur le marché de l'emploi. Burgaud (2001, cité par Guilbert et Henda en 2008) estime que cette «marque d'employeur» représente un atout majeur sachant qu'elle permet de se distinguer de la concurrence en termes « d'image d'employeur et de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise ».

Enfin d'après Chaminade<sup>71</sup> (2010) devenir un « employeur de référence », permet ainsi d'attirer et de fidéliser les individus. Cela consiste à détenir une « image sociale différente de ses concurrents, afin de donner une culture d'entreprise forte qui place l'humain au cœur de son organisation ».

Guilbert et Henda<sup>72</sup> (2008) notent qu'il existe « 3 logiques de l'entreprise citoyenne », cela « concerne :

- Le développement économique, outre la rentabilité, les entreprises s'engagent à respecter les valeurs autres que financières dans leurs relations avec les autres.
- L'épanouissement des hommes et l'équité sociale.
- Le respect de l'environnement, les activités économiques ne doivent pas nuire aux hommes.

Les entreprises doivent créer de la valeur, mais de façon éthique. Chaminade (2010) définit l'éthique comme un enjeu stratégique, économique et social, « c'est un comportement attendu de l'ensemble des employés, actionnaires, chef d'entreprise, consommateurs, concurrents, partenaires et clients afin de développer un climat favorable à l'implication, l'engagement, la satisfaction et la confiance »<sup>73</sup>.

---

<sup>71</sup> Chaminade B. (2010). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*, AFNOR éditions

<sup>72</sup> Guilbert L. et Henda S. (2008). *La fidélisation des cadres : une étude exploratoire* » 5ème journée d'étude sur les carrières, Lyon, 22-23 mai 2008

<sup>73</sup> Chaminade B. (2010). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*, AFNOR éditions

Enfin dans un tel contexte de développement durable, la fidélisation répond « aux attentes des parties prenantes sociales et améliore la satisfaction » et donc la productivité de l'entreprise.

Nous pouvons en conclure que la fidélisation regroupe un ensemble d'enjeux forts et non négligeables pour une organisation. Nous allons à présent étudier des théories relatives à la fidélisation portant sur la satisfaction au travail.

## **2.3 Théories de la fidélisation des Ressources Humaines**

La satisfaction constitue un levier primordial à la fidélisation de salariés et des nouveaux collaborateurs. Nous verrons ainsi que cette thématique étudiée par Pallié (2004) dans son ouvrage « la fidélisation des Ressources Humaines est liée, voire même indissociable du concept de fidélisation des salariés.

### **a) La satisfaction au travail**

En 2004, Paillé<sup>74</sup> a étudié la satisfaction au travail. Cette thématique permet selon lui d'approcher au plus près de la problématique de la fidélisation. Il existe une « relation mécanique entre la satisfaction et la fidélisation ».

Paillé définit la satisfaction comme « un état psychologique particulier, résultant de l'accomplissement d'une certaine forme de demande préalable qui, selon sa nature, peut être générée par des facteurs physiologiques, matériels, ou sociaux ». Ripon (1987, cité par Paillé 2004) définit la satisfaction comme « un état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail, et ce qu'elle pense en tirer ».

---

<sup>74</sup> Paillé P. (2004). *La fidélisation des Ressources Humaines*, Paris : Economica



Ainsi selon Paugam (2000, cité par Paillé 2004) le concept de satisfaction est constitué de trois paradigmes. Le « contenu du travail, récompenses et qualité des relations » déterminent respectivement :

- « l'homo faber » dans lequel Paugam souligne que « si l'individu est heureux dans l'acte même de travailler, c'est qu'il éprouve la satisfaction de mettre ses qualifications personnelles au bénéfice d'une œuvre individuelle ou collective se manifestant sous la forme d'un produit ou d'un service dont la valeur est reconnue».
- « l'homo oeconomicus » accorde une grande importance pour la rémunération et la promotion. Paillé (2004) nous rappelle que ces deux aspects dynamisent la productivité des salariés (ce qui se répercute sur la productivité de l'entreprise) et génèrent des comportements d'efficacité dans leur travail. Ces deux aspects assurent alors la fidélisation des salariés.
- « l'homo sociologicus » concerne principalement la relation qu'entretient un salarié avec ses collègues, l'ambiance au travail et son intégration au sein de son entreprise.

Nous pouvons en déduire que la satisfaction s'étend à trois principaux aspects de l'emploi et ils sont sources de fidélisation au sein d'une entreprise. Nous allons donc à présent nous intéresser à trois principales théories de la satisfaction.

## **b) Les théories de la satisfaction appliquées aux situations de travail**

Nous allons décrire dans cette partie trois théories qui abordent la satisfaction, en observant les variables qui sont sources de satisfaction.

## **La théorie des besoins de Maslow**

Selon Maslow<sup>75</sup>, une personne est motivée par les cinq types de besoins représentés par la pyramide ci-dessous :

Figure 8 : Pyramide des besoins de Maslow

Selon cette pyramide, une fois les besoins du premier niveau assouvis (soit les besoins physiologiques), ceux-ci ne constituent plus un facteur de motivation et dès lors la personne passe au second niveau, et ainsi de suite. L'intérêt de cette théorie est qu'elle permet de « proposer des avantages adaptés au niveau de besoins où se trouve une personne à un moment donné ». L'entreprise doit alors commencer par assurer à ses salariés une « certaine stabilité de l'emploi » avant de passer à autre chose.

Cette conception permet de mettre en évidence la hiérarchie des besoins et implique donc de disposer d'outils de veille sociale, permettant de mesurer régulièrement où en sont les salariés.

---

<sup>75</sup> Alexandre-Bailly F. Bourgeois D. Gruère J-P. Raulet-Croset N. Roland-Lévy C. (2013), *Comportement humain et management*, 4<sup>ème</sup> édition Pearson

Cependant, notons que cette théorie comporte trois grandes limites :

- Tout d'abord, le passage d'un niveau à un autre reste discutable, car on peut être motivé par le fait d'être reconnu, même si on n'a pas encore assuré les besoins des premiers niveaux.
- Ensuite « le principe même d'une hiérarchie universelle des besoins postule que tout le monde fonctionne de la même façon, ce qui est particulièrement discutable compte tenu des différences culturelles ».
- Enfin, cette conception ne permet pas de comprendre le phénomène de démotivation.

### **La théorie bifactorielle de Herzberg**

Au-delà de la hiérarchisation des besoins, Herzberg<sup>76</sup> a démontré avec une étude statistique, qu'il faut « distinguer deux types d'éléments dans le travail :

- Les facteurs moteurs, qui procurent une satisfaction
- Les facteurs d'hygiène, dont l'absence procure l'insatisfaction mais qui, lorsqu'ils sont présents, sont considérés comme normaux et ne produisent aucune satisfaction particulière ».

| FACTEURS D'HYGIENE                                                                                                                                                                                                                                           | FACTEURS MOTEURS                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Sécurité, statut</li><li>- Relation avec les collègues</li><li>- Niveau de salaire</li><li>- Conditions de travail</li><li>- Relation avec le supérieur</li><li>- Politique et administration d'entreprise</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Développement</li><li>- Avancement</li><li>- Responsabilité</li><li>- Travail proprement dit</li><li>- Reconnaissance</li><li>- Accomplissement</li></ul> |

Nous en déduisons que ce n'est pas parce que l'on détient un salaire correct ou même un très bon salaire que le travail procure de la satisfaction. A contrario, un salaire insuffisant est une source d'insatisfaction, et doit « être rangé parmi les facteurs d'hygiène ». Ce qui

---

<sup>76</sup> Alexandre-Bailly F. Bourgeois D. Gruère J-P. Raulet-Croset N. Roland-Lévy C. (2013), *Comportement humain et management*, 4<sup>ème</sup> édition Pearson

contribue à la motivation sont des facteurs moteurs, soit ceux qui sont liés au travail lui-même et non pas aux conditions qui l'entourent.

### **La théorie d'équité d'Adams**

Selon Paillé<sup>77</sup> (2004), la théorie de l'équité se focalise sur le « rôle du mécanisme de la perception dans l'évaluation des rapports d'un salarié à son travail. Selon Adams, un salarié se livre à un double examen de sa situation professionnelle ». Les conclusions que le salarié en tire, contribuent à générer soit de la satisfaction, soit de l'insatisfaction. Il observe donc son environnement pour « évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non ».

Le salarié effectue ainsi le rapport entre « les avantages qu'il retire de son emploi »<sup>78</sup> et les « contributions qu'il effectue pour l'organisation » :

- Il y a les avantages (*outcomes*) : cela concerne le salaire, le statut, la reconnaissance, les promotions, les conditions de travail, l'intérêt des tâches réalisées, etc.
- Les contributions (*inputs*) : cela désigne l'implication, l'ancienneté, le niveau de compétence, la formation détenue, les efforts réalisés, l'expérience professionnelle détenue, les performances, etc.

Après avoir étudié la fidélisation que l'on pourrait dire « traditionnelle » ainsi que le travail temporaire dans un premier chapitre, il paraît alors intéressant de découvrir les méthodes de fidélisation utilisées par les Agences d'Emploi et d'étudier si la fidélisation des salariés intérimaires est possible dans un contexte incertain. En effet comme nous avons pu l'observer ce statut d'emploi est très souvent présenté comme étant synonyme de précarité, alors que certains salariés intérimaires choisissent volontairement d'y faire carrière.

Le choix du travail temporaire comme terrain de recherche nous semble donc intéressant pour étudier le paradoxe, avéré ou non, du travail temporaire et du concept de fidélisation.

Nous allons ainsi passer à la deuxième grande partie de notre mémoire : la méthodologie de l'enquête. Nous y trouverons tous les éléments qui nous ont conduits à ce sujet de recherche.

---

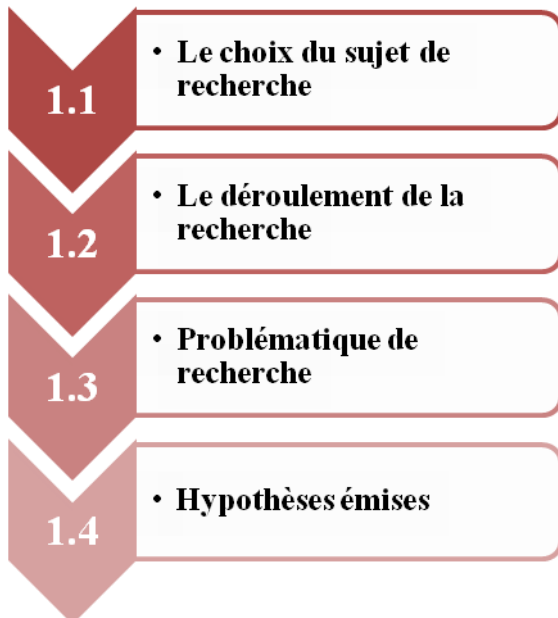
<sup>77</sup> Paillé P. (2004). *La fidélisation des Ressources Humaines*, Paris : Economica

<sup>78</sup> Saulnier F (2000) *Les fiches outils Ressources Humaines – théories de la motivation*, IAE Toulouse, MRH

**PARTIE 2**  
**METHODOLOGIE**  
**DE L'ENQUETE**  
**TERRAIN**

# **CHAPITRE 1**

## **PRESENTATION DE LA RECHERCHE**



Dans ce premier chapitre nous allons tout d'abord vous donner les raisons pour lesquelles nous avons choisi ce sujet.

Nous verrons ensuite le déroulement de notre enquête et décrirons de façon synthétique les principaux éléments de notre recherche.

Enfin nous détaillerons notre problématique et les hypothèses émises.

### **1.1 Le choix du sujet de recherche**

Le thème de la fidélisation de salariés au sein d'une organisation était une thématique dont nous avions très peu connaissance. La fidélisation des Ressources Humaines restait un concept assez flou. Celle-ci était alors dans notre esprit uniquement mise en place dans le but de réduire le turnover, avec des rémunérations intéressantes et d'autres avantages périphériques comme un véhicule de fonction, des tickets restaurants.

Ainsi, il est important de noter les différentes raisons qui nous ont poussés à nous interroger sur le thème de la fidélisation et en particulier pour la population des travailleurs temporaires.

Tout d'abord, durant nos lectures ces dernières années, nous avons pu constater que des Agences d'Emploi tels que Manpower ou bien encore Adecco, mettaient en place des stratégies de fidélisation des travailleurs temporaires. Autrement dit, des stratégies

permettant de garder sur le long terme des profils dont elles étaient satisfaites et très recherchés par les Entreprises Utilisatrices.

Dès lors l'aspect contradictoire entre la fidélisation et le travail temporaire nous avait interpellés. En effet, les entreprises de travail temporaire cherchent à mettre en place un processus de fidélisation afin de garder en leur sein des intérimaires détenant un bon profil et de façon durable. Cela nous est apparu au premier abord comme paradoxal, de par le caractère instable et précaire du travail temporaire.

En outre, cette thématique resta en suspens jusqu'à un entretien au sein de l'Agence d'Emploi X basée à Reims au vu d'un stage. Au cours de cet entretien nous avons abordé l'importance de fidéliser les « bons profils », ceux qui seront toujours là pour « dépanner pour des missions urgentes » les Agences d'Emploi.

C'est alors que nous avons pris conscience de la réelle nécessité de la fidélisation des travailleurs temporaires. Rappelons que l'objectif premier d'une Agence d'Emploi étant de répondre aux besoins des clients et non pas de trouver du travail à des personnes sans emploi. Dans un tel contexte nous pouvons penser que la fidélisation des intérimaires est purement paradoxale.

De plus, de par ces constats et l'attrance pour la thématique de la fidélisation pour la population intérimaire, nous avons décidé de découvrir le concept de fidélisation des Ressources Humaines et d'en découvrir son application au sein d'Agences d'Emploi grâce à notre enquête terrain.

En revanche, même si l'étude de ce sujet nous était source de motivation, et nous captivait, son élaboration ne fut pas simple et de tout repos. Elaborer un mémoire réclame beaucoup de réflexion, de temps et donc d'implication d'où l'importance d'une réflexion poussée sur son sujet de mémoire avant même de se lancer.

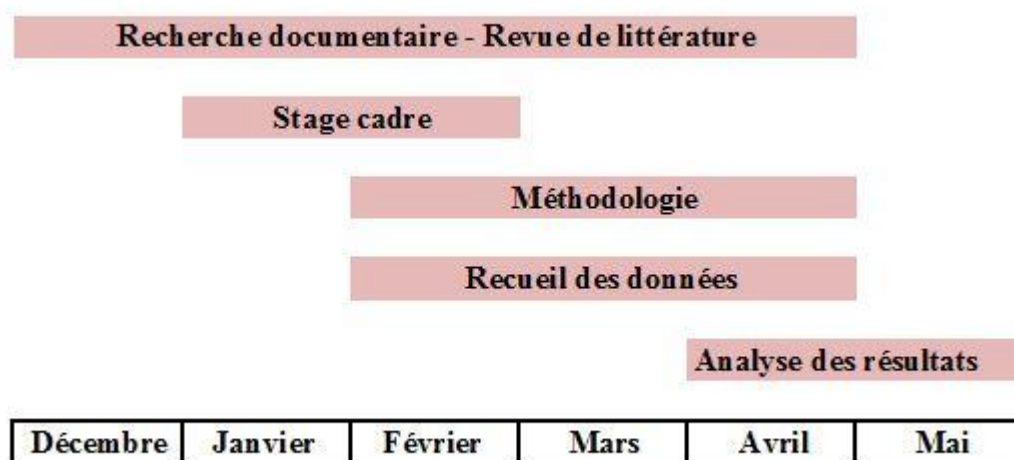
## 1.2 Le déroulement de la recherche

La rédaction d'un mémoire de recherche, demande beaucoup de temps et donc énormément d'organisation. Avant même de pouvoir réaliser une enquête terrain, qui peut paraître la partie la plus plaisante, nous avons dû réaliser de nombreuses recherches afin de valider notre sujet et avoir des bases solides sur lesquelles nous allons travailler par la suite durant quelques mois.

Un grand nombre de recherches ont donc été faites à la bibliothèque universitaire afin de lire différents articles et ouvrages traitant de la fidélisation et du travail temporaire. Nous avons aussi cherché des informations sur internet.

Nous trouvons dans le diagramme suivant le déroulement de l'élaboration de ce mémoire :

Figure 9: déroulement de l'élaboration du mémoire de recherche



Le travail de recherche s'étend du mois de décembre jusqu'au début mai pour rendre le mémoire final. Nous constatons que nous avons fait le choix d'étendre la recherche documentaire en mettant en place une veille informationnelle avec par exemple la mise en place du CDI intérimaire courant mars comme nous l'avons vu dans la première partie de ce mémoire.

Il est facile de penser, avant de commencer la rédaction de ce mémoire, que l'on dispose d'énormément de temps. Toutefois, dès les recherches documentaires et la rédaction de la



revue de littérature nous comprenons que le temps imparti est court et que cela demande un travail régulier et quelquefois même un travail intensif.

Afin de décrire de façon synthétique les points les plus importants de notre recherche, nous allons utiliser l'outil QQQQCPC : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? Combien ? Rappelons que c'est un « outil de collecte et de critique des informations. Il permet d'explorer rapidement et de caractériser une question sans omettre de points importants. »<sup>79</sup>

Figure 10: QQQQCPC de notre recherche

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Qui ?</b>      | Les travailleurs temporaires et les Agences d'Emploi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Quoi ?</b>     | L'enquête va nous permettre de comprendre et d'analyser les interactions entre les intérimaires et l'entreprise de travail temporaire. En découvrant les outils, méthodes, et processus de fidélisation des intérimaires utilisés par les Agences d'Emploi. Nous pourrions notamment analyser les facteurs pouvant encourager les intérimaires à rester durablement dans ce type d'emploi. Soit les raisons de leurs engagements. |
| <b>Où ?</b>       | Nous réalisons une enquête dans le secteur de Reims.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Quand ?</b>    | Notre recherche et enquête s'étend de décembre 2013 à début mai 2014.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Comment ?</b>  | Afin de réaliser ce travail de recherche nous avons mis en place une démarche quantitative en créant un questionnaire ; ainsi qu'une démarche qualitative en élaborant un guide d'entretien.                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Pourquoi ?</b> | L'intérêt de ce mémoire de recherche est de nous permettre d'explorer, de manière approfondie, le paradoxe de la fidélisation et de l'instabilité lié au travail temporaire, auprès de salariés qui sont amenés à le vivre au quotidien.                                                                                                                                                                                          |
| <b>Combien ?</b>  | Nous avons eu 61 intérimaires qui ont répondu à notre questionnaire et 5 salariés de différentes Agences d'Emploi qui ont accepté de nous rencontrer en vue de répondre à nos questions.                                                                                                                                                                                                                                          |

<sup>79</sup> <http://www.jlmconsultant.fr/xx/qqqcpc.pdf>

Après vous avoir présenté le choix du sujet ainsi que son déroulement nous allons comprendre l'objectif de cette recherche en soulignant notre problématique et nos hypothèses.

### **1.3 Problématique de la recherche**

Dans le cadre de notre première partie où nous avons réalisé un état de la littérature, nous avons mis en évidence le fait que le travail temporaire était toujours perçu comme synonyme de précarité et d'incertitude.

Cependant nous constatons qu'il est important pour les Agences d'Emploi de fidéliser les intérimaires détenant un profil recherché et en adéquation avec le bassin d'emploi. Cette démarche permet aux Agences d'Emploi d'anticiper les besoins en personnel des Entreprises Utilisatrices, d'être réactives et de faire face à la concurrence accrue du secteur du travail temporaire.

Cela nous a, alors, conduit à la problématique suivante :

Le travail temporaire et la fidélisation des intérimaires sont-ils  
paradoxaux ?

Ainsi après avoir réalisé un état de la littérature traitant du travail temporaire et de la fidélisation, nous allons, grâce à l'enquête terrain, découvrir d'un point de vue pratique la fidélisation dans le cadre du travail temporaire.

Nous pouvons alors nous demander:

- ⇒ Quels sont les mécanismes de la fidélisation qui sont mis en œuvre par les Agences d'emploi ?
- ⇒ Le travail temporaire peut-il être compatible avec la fidélisation ?
- ⇒ Les facteurs de fidélisation des intérimaires sont-ils similaires à ceux des salariés en contrat traditionnel (Contrat à Durée Indéterminée à temps plein) ?
- ⇒ Quel est le point de vue des Agences d'Emploi sur ce sujet ? etc.

Toutes ces questions nous amènent de nouveau à notre problématique à laquelle nous tenterons de répondre grâce à l'analyse de nos entretiens et questionnaires. L'enquête terrain nous permettra alors d'utiliser les théories élaborées par les études des auteurs que nous avons vus précédemment ainsi que de les découvrir de façon pratique et donc concrète.

Nous souhaitons traiter des enjeux de la fidélisation des intérimaires aux profils recherchés. Rappelons que les besoins des clients, soit des Entreprises Utilisatrices, restent l'objectif premier pour une Agence d'Emploi. Grâce à notre problématique nous pourrons contribuer à une meilleure connaissance de la fidélisation des intérimaires au mode de vie plus précaire, à l'opposé du contrat à Durée Indéterminée.

Cette délimitation de l'objet de notre recherche présente l'avantage incontestable de nous permettre d'explorer de manière approfondie le paradoxe de la fidélisation et de l'instabilité liée au travail temporaire, auprès d'intérimaires.

Nous pourrons explorer concrètement les mécanismes de fidélisation en découvrant les méthodes choisies et mises en place par les Agences d'Emploi et ainsi comprendre si l'intérim est un emploi aussi précaire que l'on pourrait le penser.

## **1.4 Hypothèses émises**

Afin de répondre à notre problématique nous avons été amenés à construire des hypothèses. Celles-ci ont été construites après avoir lu un certain nombre d'ouvrages et d'articles au cours de notre recherche documentaire. Elles constituent le fruit d'un raisonnement théorique alliant les études déjà réalisées et nos questionnements.

Notons que nos hypothèses sont uniquement des propositions que nous allons énoncer, et ce, sans prendre position. Aucune hypothèse n'est affirmée ou niée. Ce sont de simples suppositions, pouvant être possibles ou selon nous probables.

Nous avons alors choisi d'explorer les quatre hypothèses suivantes :

↳ **Hypothèse n°1 :**

**Grâce à un processus de fidélisation on peut rendre compatible la précarité liée au travail temporaire et l'engagement organisationnel de l'intérimaire.**

↳ **Hypothèse n°2 :**

**Les facteurs de fidélisation sont similaires entre les salariés traditionnels en Contrat à Durée Indéterminée à temps plein et les intérimaires.**

↳ **Hypothèse n°3 :**

**Dans une certaine mesure, l'entreprise de travail temporaire peut réussir à rentrer dans une relation stable avec un intérimaire.**

↳ **Hypothèse n°4 :**

**Pour les intérimaires, le travail temporaire n'est pas synonyme de précarité et d'instabilité, mais une source de revenu plus élevé.**

Nous allons à présent décrire chacune des ces hypothèses afin de comprendre leurs objectifs dans le cadre de notre étude.

↳ **Hypothèse n°1 :**

**Grâce à un processus de fidélisation on peut rendre compatible la précarité liée au travail temporaire et l'engagement organisationnel de l'intérimaire.**

Comment est-il possible d'engager une relation durable entre un intérimaire et une Agence d'emploi ? En quoi consiste un processus de fidélisation dans une Agence d'Emploi ? Pourquoi un intérimaire reste au sein d'une seule Agence ? Ou bien, celui-ci est-il de nature

« infidèle » en travaillant pour plusieurs Agences ? Dans un contexte instable, où l'intérimaire ne travaille pas au sein de l'entreprise de son employeur mais pour une Entreprise Utilisatrice, l'engagement organisationnel est-il possible ?

Nous avons constaté lors de nos recherches que le travail temporaire était vu comme un emploi précaire, fondé sur l'incertitude et générant de la vulnérabilité chez les individus. Les situations d'emplois précaires empêchent selon certains auteurs, de se projeter dans le temps. Grâce à notre enquête terrain nous aurons l'opinion tant des intérimaires que des Agences d'Emploi sur cette thématique.

### ↳ Hypothèse n°2 :

**Les facteurs de fidélisation sont similaires entre les salariés traditionnels en Contrat à Durée Indéterminée à temps plein et les intérimaires.**

Dans notre revue de littérature, nous avons décrit les différents facteurs sources de fidélisation pour les salariés considérés comme traditionnels puisqu'ils rentrent dans une norme : celle du Contrat à Durée Indéterminée à temps Plein.

Mais alors ces facteurs sont-ils les mêmes ? Existe-t-il d'autres facteurs pouvant être sources d'engagement et donc de fidélisation auprès de l'Agence d'Emploi ?

Cette hypothèse est alors construite afin de répondre à nos questions de manière concrète. Nous avons alors établi l'hypothèse selon laquelle les facteurs incitant les salariés intérimaires à rester au sein d'une même Agence d'Emploi étaient identiques ou quasiment identiques aux salariés traditionnels.

### ↳ Hypothèse n°3 :

**Dans une certaine mesure, l'entreprise de travail temporaire peut réussir à rentrer dans une relation stable avec un intérimaire.**

Une Agence d'Emploi peut-elle rentrer dans un engagement sur le long terme ? Plusieurs mois ? Années ?

Au cours de notre enquête nous pourrions valider ou réfuter cette hypothèse à l'aide d'exemples concrets. A savoir, est-ce qu'un intérimaire peut se lier à une Agence d'Emploi et rentrer ainsi dans une relation d'emploi stable ? Est-ce possible dans la mesure où l'intérimaire ne travaille certainement pas toute l'année et sans doute pas dans une même entreprise ? Les intérimaires ne se lient-ils pas davantage à l'entreprise Utilisatrice dans laquelle ils fournissent leurs prestations de travail ?

#### ↳ Hypothèse n°4 :

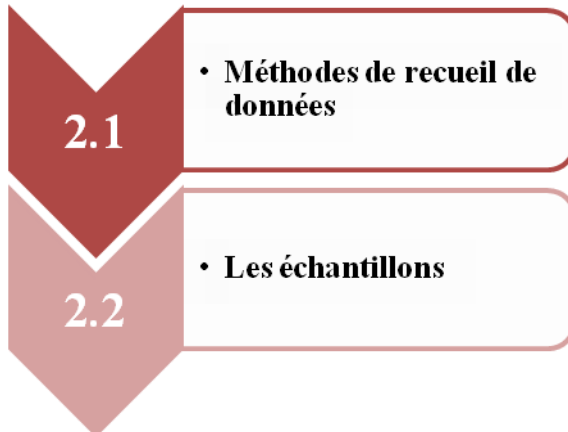
**Pour les intérimaires, le travail temporaire n'est pas synonyme de précarité et d'instabilité, mais une source de revenu plus élevé.**

Comment les travailleurs temporaires ressentent-ils ce type de contrat ? Est-il subi ou plutôt choisi ? Pour quelles raisons restent-ils au sein d'une Agence d'Emploi ? Le travail temporaire est-il pour eux le moyen d'avoir un meilleur salaire grâce aux primes de fin de missions liées à leur précarité ?

Ainsi, au vu de pouvoir répondre à notre problématique et à nos hypothèses de recherche, la réalisation d'une enquête terrain auprès d'un échantillon d'intérimaires et de salariés d'Agence d'Emploi s'est avérée nécessaire. Nous allons de ce fait dans un second chapitre retracer l'ensemble de notre méthode de recueil de données.

## **CHAPITRE 2**

### **METHODES DE RECUEIL DES DONNEES**



Avant même de réaliser cette enquête nous avons été amenés à choisir une méthode afin de recueillir des données qui nous permettront à la fois de valider ou réfuter nos hypothèses et de répondre à notre problématique.

Nous verrons dans une première partie que nous avons décidé d'utiliser une méthode qualitative et une méthode quantitative, mais destinées à deux publics différents. Nous présenterons ensuite les outils élaborés pour l'enquête.

#### **2.1 Méthodes de recueil de données**

Nous allons décrire dans cette partie les méthodes de recueil des données que nous avons décidé d'utiliser pour mener à bien notre enquête. Nous verrons alors l'utilité de combiner une démarche qualitative en réalisant des entretiens ainsi qu'une démarche quantitative avec la distribution du questionnaire.

##### **a) Méthode qualitative**

Nous avons choisi tout d'abord d'utiliser une méthode qualitative auprès de salariés d'Agences d'Emploi. Il paraît alors important de décrire ce type de méthode.

Notons qu'il existe deux types de méthodes qualitatives via des entretiens :

- une méthode qualitative construite sur des entretiens semi-directifs
- une méthode qualitative construite cette fois-ci sur des entretiens non directifs

Pour notre part, nous avons choisi de réaliser des entretiens semi-directifs afin de vérifier nos hypothèses et d'illustrer nos théories avec des exemples concrets, des anecdotes, etc. Il s'agit de recueillir des témoignages, soit des réponses à des questions précises, qui sont propres à l'individu interrogé et de façon détaillée.

L'entretien semi-directif permet ainsi « d'entrer dans le champ des représentations et des pratiques individuelles. Il permet de formaliser et de systématiser la collecte des données et permet de constituer un corpus de données homogènes rendant possible une étude comparative des entretiens »<sup>80</sup>.

De plus, cette méthode permet aux salariés des Agences d'Emploi de s'exprimer librement grâce à des questions ouvertes. Ces entretiens restent cadrés afin de se concentrer sur notre sujet et ne pas s'égarer. Ainsi, le guide d'entretien permet de structurer l'interrogation sans diriger le discours.

En revanche, il est intéressant de préciser tout de même qu'il fut parfois difficile de ne pas prendre part à l'avis de nos interlocuteurs ainsi que d'exprimer le nôtre au cours des entretiens pour éviter d'influencer les réponses de la personne interrogée et ceci dans un souci d'objectivité.

Nous avons élaboré notre guide d'entretien en fonction des hypothèses que nous cherchons à tester afin de les valider ou les réfuter.

Notre guide d'entretien nous a donc permis de conduire les différents entretiens de façon spontanée, à les recentrer par moment suivant le but de notre étude. Ce guide nous a aussi permis de relancer la personne interrogée quand cela était nécessaire. Une méthode qui nous donne un témoignage libre pour chaque individu tout en répondant à toutes les questions de notre étude.

---

<sup>80</sup> Couvreur A. et Lehuède F. (2002). *Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives*, Cahier de recherche n°176, Paris, CREDOC



Par ailleurs nous avons choisi d'enregistrer nos entretiens afin d'être parfaitement à l'écoute et concentrée sur le déroulement de l'entretien. Ceci nous a permis de retranscrire l'intégralité de chaque entretien mené, nous permettant par la suite d'analyser, avec du recul, le discours de notre interlocuteur. Nous avons bien évidemment pu enregistrer notre interview grâce à l'accord des interlocuteurs en leur assurant l'anonymat (tant pour leur propre personnel que pour leur enseigne).

Notons qu'un entretien de 45 minutes nous prenait, par exemple, environ deux heures pour tout retranscrire. Une tâche qui prend beaucoup de temps, mais qui reste toutefois nécessaire pour diverses raisons :

- Cela nous aide à dépasser les « impressions à l'issue de l'entretien, qui peuvent être fondées sur des moments assez marquants ne reflétant pas l'essentiel de ce qui a été dit »<sup>81</sup>. Il est certain que nous gardons à l'esprit des propos, idées, faits spécifiques.
- Grâce à la retranscription nous pouvons nous replonger dans l'entretien et dépasser toute la dimension émotionnelle de celui-ci tout en évitant d'éventuelles mauvaises interprétations que peut apporter la prise de note classique.

Nous avons, par ailleurs au cours des entretiens, utilisé les différentes sortes de relances citées par Benoit et Salomon<sup>82</sup> (1999) comme :

- la reformulation : « Vous voulez dire que... »
- le recentrage en reprenant la question de départ
- les marques d'écoute : « Je vois... »
- les demandes d'éclaircissement : « Je ne comprends pas bien... »

## **b) Contenu du guide d'entretien**

Nous allons à présent décrire notre guide d'entretien (annexe 1 – guide d'entretien) nous permettant de réaliser notre enquête qualitative auprès de salariés de différentes Agences d'Emploi.

---

<sup>81</sup><http://www.melissa.ens-cachan.fr/spip.php?article1223>

<sup>82</sup> Benoit A.-M., Salomon A.-C., (1999). *Les enquêtes d'opinion: Comment anticiper les attentes des citoyens-* La lettre du cadre territorial – Dossier d'experts, n°306, décembre.

| N° | QUESTIONS                                                                                                                                        | OBJECTIFS                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | <i>Selon vous, quelles sont les raisons de l'engagement des intérimaires dans ce type d'emploi ?</i>                                             | Découvrir, selon les salariés des agences d'intérim (responsables d'agence d'emploi, chargées d'affaire, etc.) quelles sont les raisons qui permettent aux intérimaires de s'engager dans un emploi atypique, souvent perçu comme précaire. |
| 2  | <i>Avez-vous mis en place un processus de fidélisation d'intérimaires au sein de votre agence ?<br/>Si oui, pouvez-vous nous le décrire ?</i>    | Permettre de découvrir en quoi consiste de façon concrète un processus de fidélisation de travailleurs temporaires dans une agence d'intérim.                                                                                               |
| 3  | <i>Quels sont les objectifs et enjeux de la fidélisation des intérimaires ?</i>                                                                  | Connaitre et comprendre quels sont les objectifs et enjeux de la fidélisation des intérimaires ainsi que l'importance qu'ils ont pour une agence d'intérim.                                                                                 |
| 4  | <i>Quels sont les moyens mis en œuvre (outils, méthodes) dans cette démarche de fidélisation ?</i>                                               | Mettre en lumière les outils, méthodes, utilisés afin d'attirer et fidéliser des intérimaires. Comprendre leur utilité.                                                                                                                     |
| 5  | <i>Grâce à un processus de fidélisation peut-on rendre compatible la précarité liée au travail temporaire et l'engagement de l'intérimaire ?</i> | Analyser, au vu des réponses précédentes, si, grâce à un processus de fidélisation, on peut réussir à engager et fidéliser un intérimaire.                                                                                                  |
| 6  | <i>Peut-on fidéliser de façon durable et stable un travailleur temporaire ?<br/>Avez-vous des exemples ?</i>                                     | A l'aide d'un exemple, si possible, savoir si un intérimaire peut s'engager au sein d'une agence d'intérim dans la durée, mais aussi de façon stable.                                                                                       |

|          |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>7</b> | <i>Selon vous, quels sont les trois facteurs de fidélisation les plus importants pour les intérimaires ?</i>             | Etudier les trois facteurs qui, selon l'agence d'intérim, ont une grande importance pour des intérimaires. Cette question nous permettra par la suite de comparer si les facteurs perçus par l'agence d'intérim sont similaires aux facteurs cités par les intérimaires.                                                   |
| <b>8</b> | <i>La fidélisation et le travail temporaire sont-ils selon vous paradoxaux ?</i>                                         | Connaitre l'avis de l'agence d'intérim sur le fait que l'on suppose totalement paradoxale la notion de fidélisation pour des intérimaires.                                                                                                                                                                                 |
| <b>9</b> | <i>Que pensez-vous du CDI intérimaires ?<br/>Peut-il devenir un facteur de motivation et d'engagement pour ceux-ci ?</i> | Savoir ce que ressent et pense une agence d'intérim de ce nouveau type de contrat.<br>S'il est viable pour l'agence.<br>Mais aussi savoir si le CDI peut motiver, attirer, être source d'engagement pour les intérimaires. Si ce type de contrat pourra s'inscrire, dès son développement, comme un outil de fidélisation. |

Toutes ces questions sont le fruit d'une réflexion personnelle après avoir préparé notre revue de littérature. Ces questions ont pour but de nous aider à répondre à notre problématique et nos hypothèses.

Ce guide ne constitue pas un cadre rigide. L'ordre des questions s'inscrit de façon logique afin d'obtenir des réponses mais sans pour autant être imposé. Chaque entretien réalisé détient sa propre dynamique, le but étant que chaque question de notre guide d'entretien soit traitée.

Nous avons par ailleurs soumis ces questions à notre entourage afin de savoir si celui-ci était compréhensible et si l'enchaînement des questions paraissait logique. Après validation de ce guide d'entretien nous avons élaboré notre questionnaire.

C'est pourquoi nous allons à présent étudier la méthode quantitative mise en place pour notre enquête terrain.

### **c) Méthode quantitative**

L'enquête quantitative par questionnaire permet de mesurer des opinions ou des comportements d'un échantillon de personnes données. Elle permet aussi de décrire « les caractéristiques d'une population ayant une opinion ou un comportement particulier. »<sup>83</sup>

A l'inverse de l'entretien où le critère de pertinence est la qualité, pour le questionnaire ce sera le nombre d'éléments de l'ensemble qui assurera à notre questionnaire sa validité et permettra aux résultats obtenus d'être jugés dignes de confiance.

Selon Ghiglione<sup>84</sup> (1987), l'étude par questionnaire a trois objectifs :

- l'estimation : il s'agit de collecter des données et de les énumérer. Le but est alors de « mettre à plat » les données.
- la description : il s'agit selon lui d'enlever des informations qui « décrivent les phénomènes subjectifs qui sous-tendent les phénomènes objectifs » afin d'expliquer les phénomènes objectifs, tel que les motivations des individus, leurs opinions nous orientant dans nos choix.
- la vérification d'une hypothèse : il s'agit alors d'une « démarche déductive », où le questionnaire devient un outil pour valider ou réfuter une hypothèse.

Le questionnaire est alors un outil méthodologique de recueil de données, composé d'une série de questions fermées, où l'on propose au répondant de choisir entre une ou plusieurs réponses que nous aurons prédéfinies. L'utilisation de questions fermées uniques ou multiples, facilitent alors notre traitement des données. Cependant cela demande un travail

---

<sup>83</sup> Couvreur A. et Lehuede F. (2002). *Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives*, Cahier de recherche n°176, Paris, CREDOC

<sup>84</sup> Ghiglione, R. (1987). *Les techniques d'enquêtes en sciences sociales*. Paris : Dunod

au préalable pour déterminer des réponses pertinentes et adéquates, dont la liste doit être suffisamment exhaustive.

#### **d) Contenu du questionnaire**

Afin de réaliser notre enquête auprès des intérimaires nous avons élaboré un questionnaire (annexe 2 – questionnaire).

Avant de répondre à nos questions, notre échantillon d'intérimaires doit tout d'abord remplir la première partie du questionnaire. Celle-ci nous permet de mettre en exergue les critères décrivant la population interrogée.

Voici les informations demandées, dans cette première partie, qui nous paraissaient pertinentes pour qualifier l'échantillon d'intérimaires :

- Vous êtes : ☐ un homme ☐ une femme
- Tranche d'âge : ☐ Moins de 25 ans ☐ Entre 25 et 30 ans ☐ Entre 30 et 40 ans  
☐ Entre 40 et 50 ans ☐ Plus de 50 ans
- Nationalité
- Profession
- Nombre d'enfant à charge
- Dernier diplôme scolaire obtenu

Dans le tableau suivant nous retrouvons les questions et les réponses suggérées à notre échantillon d'intérimaires ainsi que les sources dont nous nous sommes inspirées et d'où nous avons extrait des questions et réponses qui ont déjà été validées par des spécialistes.

| N° | QUESTIONS                                                                                | REPONSES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | SOURCES                                                                                                                                                   |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | <b>Travaillez-vous régulièrement avec au moins deux sociétés d'intérim différentes ?</b> | <input type="checkbox"/> Oui<br><input type="checkbox"/> Non                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Galois <sup>85</sup> 2006 (voir son annexe 3 page 332 et suivantes)                                                                                       |
| 2  | <b>Avez-vous choisi de travailler uniquement en intérim ?</b>                            | <input type="checkbox"/> Oui<br><input type="checkbox"/> Non                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Personnelle                                                                                                                                               |
| 3  | <b>Pourquoi travailler en intérim ?</b>                                                  | <input type="checkbox"/> L'intérim m'a permis de travailler et d'avoir rapidement un emploi.<br><input type="checkbox"/> Je n'ai pas trouvé de CDD ou CDI et je me suis tourné vers l'intérim.<br><input type="checkbox"/> Je voulais avoir diverses expériences avant de me fixer.<br><input type="checkbox"/> Je n'avais pas d'expérience et l'intérim me permettait d'en avoir une.<br><input type="checkbox"/> J'espérais trouver un emploi permanent dans une entreprise où l'on m'enverrait en mission.<br><input type="checkbox"/> Je ne voulais pas travailler tout le temps et désirais pouvoir m'arrêter quand je le voulais<br><input type="checkbox"/> Autre : | Nous avons repris cette question du questionnaire réalisé par Manpower <sup>86</sup> , et disponible directement sur le site avec l'analyse des résultats |
| 4  | <b>Depuis combien de temps travaillez-vous en intérim ?</b>                              | <input type="checkbox"/> Moins de 1 an<br><input type="checkbox"/> Entre 1 et 5 ans<br><input type="checkbox"/> Entre 6 et 10 ans<br><input type="checkbox"/> Entre 11 et 20 ans<br><input type="checkbox"/> Plus de 20 ans                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Personnelle                                                                                                                                               |
| 5  | <b>Durée de votre plus longue mission au sein d'une même entreprise ?</b>                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Adaptation d'une question de Galois 2006                                                                                                                  |

<sup>85</sup> Galois I. (2006). *La fidélité des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire : une approche par la théorie de l'échange social*, Thèse de docteur ès Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon

<sup>86</sup> <https://www.manpowergroup.fr/linterim-vu-par-les-interimaires-une-seule-direction-lemploi/>

|        |                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                        |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 5 bis  | <b>Etait-ce principalement pour :</b>                                                                                                | <input type="checkbox"/> Remplacer un salarié absent<br><input type="checkbox"/> Un accroissement d'activité<br><input type="checkbox"/> Autre :                                                                                                                                                                                                                                                                                | Personnelle                                                            |
| 6      | <b>Dans les années à venir pensez-vous encore travailler en intérim ?</b>                                                            | <input type="checkbox"/> Oui<br><input type="checkbox"/> Non<br><input type="checkbox"/> Je ne sais pas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Inspirée du questionnaire Manpower cité précédemment                   |
| 7      | <b>Souhaiteriez-vous être embauché en CDI ?</b>                                                                                      | <input type="checkbox"/> Oui<br><input type="checkbox"/> Non                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Personnelle                                                            |
| 7 bis  | <b><u>Si non</u>, pourquoi ?</b>                                                                                                     | <input type="checkbox"/> L'intérim me permet de gagner plus d'argent (avec les indemnités de fin de mission, les aides, etc.).<br><input type="checkbox"/> Je garde le choix des périodes travaillées.<br><input type="checkbox"/> L'intérim permet d'acquérir un grand nombre d'expériences professionnelles.<br><input type="checkbox"/> Autre :                                                                              | Réponse inspirée du questionnaire de Manpower de Galois 2006           |
| 8      | <b>Voir tableau ci-dessous*</b>                                                                                                      | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Inspiré du questionnaire Manpower</b>                               |
| 9      | <b>Selon vous, quels sont les facteurs qui vous donnent envie de rester, de façon durable, au sein d'une même agence d'intérim ?</b> | <input type="checkbox"/> On me trouve régulièrement de longues missions.<br><input type="checkbox"/> L'agence d'intérim est à mon écoute.<br><input type="checkbox"/> Je suis toujours bien accueilli.<br><input type="checkbox"/> On me propose des missions qui correspondent parfaitement à mon profil et mes aspirations.<br><input type="checkbox"/> Je peux bénéficier de formations.<br><input type="checkbox"/> Autre : | Nous avons repris cette question du questionnaire réalisé par Manpower |
| 10     | <b>Avez-vous déjà entendu parler du CDI Intérim ?</b>                                                                                | <input type="checkbox"/> Oui<br><input type="checkbox"/> Non                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Personnelle                                                            |
| 10 bis | <b><u>Si oui</u>, qu'en pensez-vous.</b>                                                                                             | <input type="checkbox"/> Il permet d'être dans une situation moins précaire.<br><input type="checkbox"/> Il pourra faciliter l'accès au logement et à l'obtention de crédits.<br><input type="checkbox"/> Il n'y aura plus besoin de signer un grand nombre de contrats.<br><input type="checkbox"/> Même si je ne travaille pas, l'agence d'intérim me versera un salaire.<br><input type="checkbox"/> Autre :                 | Personnelle                                                            |

**\* Question 8 : « Au sein de votre agence d'intérim, vous êtes... »**

| Concernant... :                                           | Non satisfait | Moyennement satisfait | Satisfait | Très satisfait |
|-----------------------------------------------------------|---------------|-----------------------|-----------|----------------|
| L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle |               |                       |           |                |
| L'intérêt du travail                                      |               |                       |           |                |
| La qualité de la relation avec l'agence d'intérim         |               |                       |           |                |
| La rémunération                                           |               |                       |           |                |
| Le délai entre les missions                               |               |                       |           |                |

Une fois ce questionnaire élaboré nous l'avons soumis à quatre individus travaillant en intérim actuellement afin de savoir si le questionnaire était compréhensible et s'il paraissait pertinent tant dans l'enchaînement des questions que dans les réponses suggérées.

Après avoir présenté notre guide d'entretien ainsi que notre questionnaire nous allons présenter les échantillons retenus afin de réaliser notre enquête.

## **2.2 Les échantillons**

Une fois nos outils de recueil des données mis en place, nous avons sélectionné des individus que nous souhaitons interroger au sein de l'ensemble de la population. Puisque nous combinions deux démarches, nous avons dû rechercher deux types d'échantillons. Nous verrons tout d'abord l'échantillon retenu pour les entretiens auprès des Agences d'Emploi, puis nous traiterons de celui retenu pour les questionnaires auprès des intérimaires.

### **a) L'échantillon retenu pour les Agences d'Emploi**

Au vu de réaliser notre enquête terrain nous avons dû concevoir un échantillon de personnes qui pourra répondre de façon concrète à nos questions. Nous avons alors ciblé



des personnes pouvant répondre à nos questions travaillant pour une Agence d'Emploi. Nous retrouvons ci-dessous les critères sur lesquels notre échantillonnage de la méthode qualitative a été élaboré :

- Individus travaillant pour une Agence d'Emploi
- Individus ayant une fonction de responsable d'agence

Cependant nous verrons par la suite qu'il est difficile d'obtenir des rendez-vous avec des Responsables d'agence. Ces personnes sont très souvent en rendez-vous extérieurs et ont malheureusement des imprévus. Lors de notre enquête nous avons constaté la difficulté bien souvent à les rencontrer.

- Individus connaissant les stratégies mises en place au sein de l'agence

Il nous faut des personnes qui ont du vécu dans le secteur de l'intérim et qui connaissent les rouages des stratégies mises en place pour fidéliser des intérimaires. Pour cela lorsque nous nous présentions, nous précisions le thème de notre étude.

Nous avions pour objectif de prendre contact avec cinq responsables d'agence. Afin de rencontrer ces personnes, nous avons été amenés à aller sur le terrain en vue d'obtenir soit un entretien direct avec une personne habilitée à nous répondre, ou bien pour prendre rendez-vous.

Sur huit agences dans la ville de Reims nous avons eu trois réponses positives. Nous avons tout d'abord, rencontré sans rendez-vous Madame A. Puis nous devions rencontrer deux autres responsables d'agence qui ont annulé les rendez-vous, faute de temps à nous accorder.

Nous avons alors téléphoné à d'autres agences, cependant les responsables n'étaient jamais à l'agence ou disponibles. Nous devions toujours rappeler plus tard, mais en vain.

Suite à ces annulations et à la difficulté d'entrer en contact avec les responsables d'agences, nous avons utilisé notre réseau relationnel. En effet, nous connaissons Madame X travaillant dans une grande structure des alentours de Reims et nous lui avons fait part de notre étude. Madame X trouvant notre démarche intéressante a alors décidé de nous aider et de prendre contact avec les Responsables d'agence avec qui elle travaille régulièrement pour des recrutements en CDD, CDI et intérim.

Quelques jours plus tard nous avons obtenu quatre rendez-vous auprès de personnes qui d'après madame X « connaissent très bien leur métier vu leur ancienneté » et qui sont habilitées à nous répondre.

Nous constatons alors l'importance du relationnel et du réseau que nous créons au fil des années durant des stages, des conférences, forums, etc.

Nous retrouvons ci-dessous la synthèse de notre échantillon final représentant les Agences d'Emploi :

| SALARIE  | AGENCE | FONCTION             | TRANCHE<br>D'AGE   | ANCIENNETE*    |
|----------|--------|----------------------|--------------------|----------------|
| Madame A | A      | Responsable d'agence | Entre 30 et 40 ans | 17 ans         |
| Madame B | B      | Chargée d'affaires   | Entre 40 et 50 ans | Plus de 20 ans |
| Madame C | C      | Responsable d'agence | Entre 40 et 50 ans | 21 ans         |
| Madame D | D      | Directrice régionale | Plus de 50 ans     | 29 ans         |
| Madame E | E      | Responsable d'agence | Entre 30 et 40 ans | 9 ans          |

(\*l'ancienneté correspond aux nombres d'années travaillées au sein de l'intérim)

Notons par ailleurs que par souci d'anonymat nous ne citons ni le nom des personnes interrogées, ni le nom de l'agence. C'est pour cela que nous avons décidé de nommer A, B, C, D, E les personnes qui ont accepté de nous rencontrer. Il en est de même pour les agences.

Ainsi après avoir présenté notre échantillon de la démarche qualitative nous allons étudier l'échantillon retenu pour la démarche quantitative.

## **b) L'échantillon retenu pour les intérimaires**

Afin que notre étude quantitative soit valable nous avons eu pour objectif de base de recueillir un minimum de trente questionnaires. Il est important de noter que nous avons réalisé notre stage au sein de l'agence X basée à Reims. Nous avons fait le choix de recueillir principalement nos données sur ce terrain.

Au cours de ce stage, il y avait déjà un questionnaire destiné aux intérimaires concernant la sécurité au sein des Entreprises Utilisatrices. La responsable d'agence n'était pas favorable pour que nous menions notre enquête durant cette période, car les intérimaires « devaient déjà faire l'effort de répondre au questionnaire délivré par le siège ». C'est pourquoi, avec l'accord de la responsable d'agence, nous avons pu préparer notre échantillonnage d'intérimaires.

Dès que nous en avons la possibilité, nous expliquions notre démarche auprès des intérimaires avec proposition de prendre leurs coordonnées : nom, prénom, adresse mail, et numéro de téléphone. Nous avons alors constitué une base de données de 52 intérimaires souhaitant participer à notre enquête le mois suivant. Cette base de données, que nous ne pouvons pas vous présenter pour un souci d'anonymat, nous a permis ensuite d'envoyer à notre panel sélectionné notre propre questionnaire par mail avec le lien de celui-ci.

Par ailleurs, afin de faciliter et uniformiser le recueil des questionnaires, nous avons décidé d'utiliser « Google-drive ». Cet outil nous permet de créer un formulaire sur internet. Nous avons dès lors un lien permettant aux personnes interrogées d'être dirigées directement vers notre questionnaire. Les réponses nous sont alors envoyées pour réaliser l'analyse des résultats. Voici ci-dessous une impression de notre écran, montrant la facilité à créer un questionnaire et à recueillir les réponses :

Figure 11 : saisie du questionnaire sur Google-drive

Questionnaire ☆

Fichier Édition Affichage Insertion Réponses (0) Outils Aide Toutes les modifications enregistrées dans Drive

Thème : Espresso Afficher les réponses Accepter les réponses Afficher le formulaire en ligne

Paramètres du formulaire

☒ Afficher la barre de progression en bas des pages de formulaire

Page 1 de 1

**Questionnaire**

Description du formulaire

Intitulé de la question Vous êtes :

Texte de l'aide

Type de question Cases à cocher

☐ un homme x

☐ une femme x

☐ Cliquez pour ajouter une option ou Ajouter "Autre"

Paramètres avancés

OK ☒ Question obligatoire

Nous pouvons voir, dans l'imprimé ci-dessus, qu'il suffit d'insérer notre question dans « intitulé de la question » puis sélectionner le « type de question » : texte, date, cases à cocher, choix multiples etc.

Nous pouvons notamment rendre la question obligatoire ce qui permet d'éviter des questionnaires incomplets.

Ensuite, comme vous pouvez le constater ci-dessous, nous avons envoyé un mail à notre échantillon d'intérimaires. Le discours employé est simple et très dynamique. En effet, au cours des deux mois de stages nous avons réussi à nous intégrer parmi les intérimaires travaillant pour l'agence. Nous pouvons alors essayer de les motiver pour nous aider dans notre démarche.

Objet : *Enquête sur la fidélisation des intérimaires*

*Bonjour à toutes et à tous !*

*Vous vous souvenez de moi ? Lucie ? J'étais en stage de janvier à février chez X !*

*Comme vous le savez, dans le cadre de mon mémoire de recherche portant sur la fidélisation des intérimaires, je dois mener une enquête... Alors comme convenu voici le lien internet qui vous redirigera sur mon questionnaire !*

*Il vous suffit de cliquer **ICI**. Votre avis reste très important pour la validation de mon étude.*

*Si vous avez la moindre question concernant cette étude et si vous souhaitez consulter les résultats de mon enquête, n'hésitez pas à me contacter au : 06 XX XX XX XX, ou par retour de ce mail.*

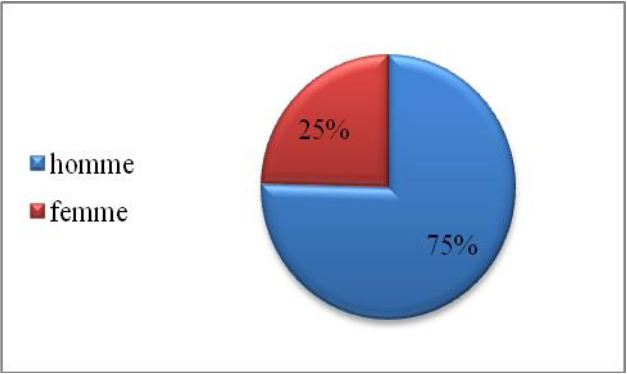
*Dans l'attente de vos réponses nombreuses,*

*Bien cordialement,*

*Lucie LATARTE*

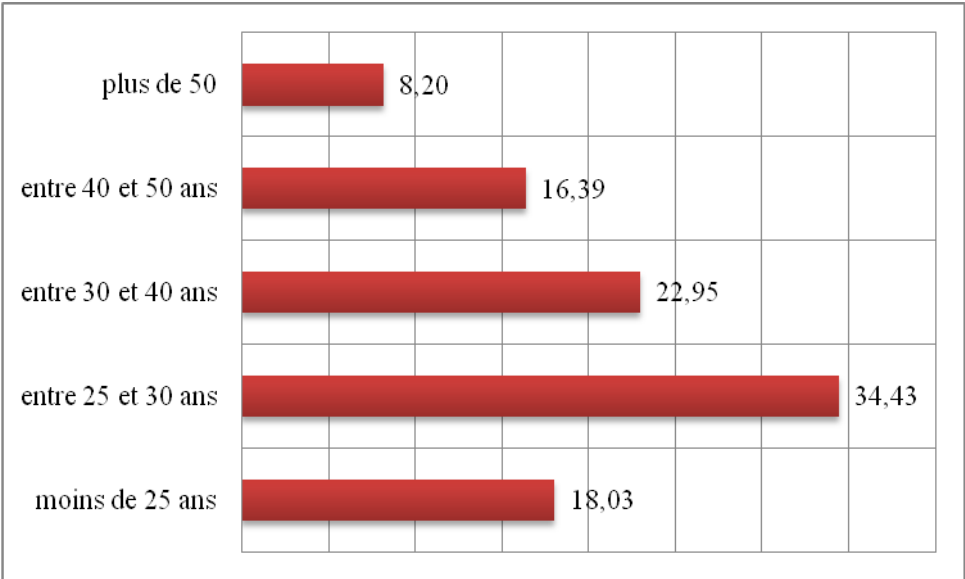
Sur cette base de 52 intérimaires nous avons eu 61 réponses. En effet quelques intérimaires intéressés par mon étude et souhaitant vivement m’apporter leur aide ont envoyé le lien de mon questionnaire à certains de leurs amis travaillant aussi en intérim.

Notre échantillon est alors composé de 46 hommes et 15 femmes travaillant en intérim comme le montre le graphique.



Leurs professions sont très diverses : électricien, manutentionnaire, chauffeur poids lourd, plombier, manutentionnaire, laveur de vitre, etc.

Enfin, comme nous le constatons dans le graphique suivant notre échantillon est composé d’individus de moins de 25 ans à plus de 50 ans. Nous constatons que les intérimaires de 25 à 30 ans constituent 34,43% de notre échantillon suivi des 30/40 ans à la hauteur de 22,95%.



Nous pouvons conclure cette seconde partie relative à la méthodologie en nous disant qu'en plus de répondre à notre problématique et à nos hypothèses, l'utilisation de ces deux démarches représente deux objectifs importants pour notre étude. Cela permettra dans un premier temps de comparer les théories que nous avons vues dans notre revue de littérature en première partie de ce mémoire de recherche ; et dans un second temps nous pourrons comparer les discours et réponses de nos deux échantillons. Il nous paraissait adéquat de connaître l'opinion à la fois des Agences d'Emploi et des intérimaires pour être davantage pertinent face à notre problématique.

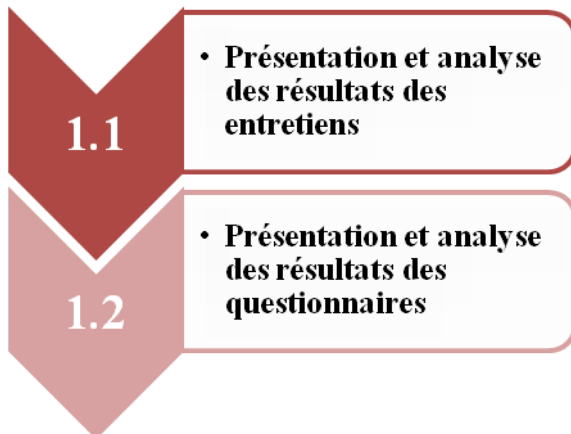
Nous allons à présent étudier dans une dernière partie l'analyse des résultats. Nous verrons avec précision les données recueillies à l'aide des entretiens et de notre questionnaire, en présentant les résultats de notre étude, puis nous interpréterons ces données pour répondre à notre problématique et valider ou non nos quatre hypothèses.

**PARTIE 3**

**L'ANALYSE DES  
RESULTATS**

# **CHAPITRE 1**

## **PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS**



Dans ce chapitre nous aurons pour but de présenter et analyser les données recueillies suite à nos entretiens et questionnaires.

### **1.1 Présentation et analyse des résultats des entretiens**

Nous allons à présent réaliser une analyse globale des entretiens menés auprès de notre échantillon. Nous procéderons question par question en reprenant les verbatim de chaque personne interrogée en gardant les parties du discours les plus importantes.

De plus, chaque personne interviewée est représentée par des couleurs différentes pour rendre plus facile la lecture des verbatim et résultats.

#### **Question n°1 : Selon vous, quelles sont les raisons de l'engagement des intérimaires dans ce type d'emploi ?**

**Madame A :** « La raison première, c'est avoir un salaire [...] je pense que c'est ça pour n'importe qui. Après, l'intérimaire c'est plusieurs personnes différentes. A savoir qu'on a l'intérimaire de métier, qui est intérimaire depuis 30 ans, il travaille en intérim pour pouvoir multiplier les expériences, pouvoir négocier son salaire au mieux, et puis pour ne pas s'engager avec une entreprise. Donc ça c'est un peu la partie d'intérimaires à part. Après on va dire que sur les 70% restants : pourquoi ils se sont engagés ? Bah c'est dans l'optique d'obtenir un CDI dans l'entreprise, dans l'optique d'agrandir leur CV, d'acquérir des compétences, des nouvelles expériences. »



**Madame B** : « C'est l'enchaînement des missions, [...] il ne faut pas rêver, ils cherchent du travail, c'est normal, c'est la rémunération. Après, bien sûr, c'est sûr il y a toutes les conditions derrière ; mais après cela ne dépend pas de nous, cela dépend de l'employeur « final ». Et c'est cela qui fait que cela ne dépend pas, malheureusement, de l'intérim. Le problème c'est que l'on est dans une relation tripartite et que les intérimaires confondent quelquefois leur vrai employeur, sachant que nous sommes le vrai employeur et qu'ils pensent parfois que c'est davantage l'entreprise cliente leur vrai employeur. Dans de telles conditions il est vrai qu'il est difficile de fidéliser les intérimaires. »

**Madame C** : « L'écoute et le relationnel, c'est important pour eux. [...] L'accompagnement qu'on peut leur fournir en fonction de leur parcours professionnel est décisif dans leur engagement. [...] et puis avoir un salaire ! [...] »

**Madame D** : « Le côté humain je pense. En travaillant dans l'intérim, du moins chez nous, ils sont accompagnés et peu importe leurs profils. On les conseille, les oriente s'ils ne savent pas vers quel domaine s'orienter. Un salarié normal, quand il cherche du travail, il est seul, ne se met pas toujours assez en valeur et peut rater des jobs. [...] Avec un bon relationnel, on fait beaucoup de chose vous savez ! [...] »

**Madame E** : « Je dirais tout d'abord avoir du travail. Et j'entends par travail une source de rentrée d'argent. Même si l'intérim ne permet pas toujours de travailler autant qu'un salarié permanent dans une entreprise, un intérimaire bénéficie des IFM et du paiement de ses congés. [...] Donc l'intérim permet à des personnes sans qualifications spécifiques et touchant le SMIC de toucher plus au final qu'un salarié normal. Ensuite euh... la liberté dont ils disposent. Ils ne sont pas obligés d'accepter une mission et peuvent nous dire « les trois dernières semaines d'août je ne serai pas disponible.[...] »

Pour Madame **A**, **B**, **C**, et **E** les intérimaires s'engagent dans ce type d'emploi principalement afin d'avoir un salaire. De plus madame **B** affirme qu'ils attendent des Agences un taux d'enchaînement des missions important et régulier au vu d'un meilleur salaire. Madame **A** et **E** notent qu'il existe des intérimaires qui font le choix de rester en intérim pour justement obtenir un meilleur salaire qu'en CDI avec le paiement de leurs indemnités de fin de mission (IFM) et de leurs congés.

D'autre part il est intéressant de noter la comparaison réalisée par madame **A**. Il existe des « intérimaires de métier » qui ont fait le choix de travailler uniquement en intérim depuis un grand nombre d'années. Ils recherchent un salaire plus élevé, certes, mais « cherchent à multiplier les expériences » leurs permettant ainsi de décupler leurs qualifications et compétences.

Notons aussi que pour madame **A**, l'autre catégorie d'intérimaires s'engage afin d'acquérir de l'expérience, des compétences et qualifications permettant donc d'assurer leur employabilité et d'être embauché en CDI au sein de l'Entreprise Utilisatrice dans laquelle s'effectue la mission. L'intérim est alors utilisé comme un tremplin vers un emploi avec un contrat s'inscrivant dans la norme par le biais d'un CDI.

L'autre point que l'on peut constater correspond au relationnel, l'accompagnement, souligné par madame **C** et **D**. Les intérimaires apprécient l'intérim car ils sont aidés concrètement dans leurs démarches de recherche d'emploi et l'agence les aide à trouver du travail. Ils ne sont pas seuls dans leurs démarches contrairement à d'autres profils cherchant seuls un CDD ou CDI par exemple.

Le dernier point des raisons de l'engagement des intérimaires dans ce type d'emploi serait « la liberté dont ils disposent » selon madame **E**. Ils peuvent accepter ou refuser de travailler sur certaines périodes, de travailler dans une entreprise, de réaliser certaines tâches.

**Question n°2 : Avez-vous mis en place un processus de fidélisation d'intérimaires au sein de votre agence ? Si oui, pouvez-vous nous le décrire ?**

**Madame A** : « Alors, déjà le premier processus qui est en mis en place dans toutes les agences d'intérim confondues c'est le FASTT : fond d'action sociale du travail temporaire. C'est un fond qui permet de pallier la précarité des intérimaires. Mais je mets entre guillemet le terme précarité car l'intérim n'est pas si précaire que ça. Donc par exemple, ce fond va accorder des prêts avec un partenaire banquier pour acheter une voiture, accéder au logement, financer les aides à la mobilité, [...]. Ca va servir aussi de fond social pour les intérimaires en difficulté : endettés ou avec un accident de parcours, ... ça contribue vraiment à la fidélisation. Il y a ensuite les droits en formation. [...] la formation coût direct agence, c'est-à-dire des personnes qui sont opérateurs qu'on va mettre sur des formations CACES, des habilitations électriques, etc. ça fait donc partie de la fidélisation. Et puis ... après notre but ce n'est pas de recruter tout le temps des nouvelles personnes. Quand on a une nouvelle commande on cherche en premier lieu parmi nos intérimaires qui sont libres. Puis s'ils ne sont pas disponibles on fait une recherche informatique pour avoir de nouveaux candidats. [...] »

**Madame B** : « Nous avons mis un processus de fidélisation en place il y a exactement quinze jours, donc c'est tout récent. Ca va être très ciblé. Par exemple avec ce processus on va tout d'abord sélectionner les intérimaires qui ont peu d'heures sur les 24 derniers mois. On va entrer en contact avec eux, voir avec eux où ils en sont, [...] pour leur proposer évidemment un entretien où l'on aura bien vérifié leur motivation, voir si ce sont des métiers dont on a besoin dans le bassin. [...]. Il faut donc qu'on soit à même de leur proposer des missions. On fera avec ces personnes un point, voir s'ils ont un besoin en formation, d'un accompagnement spécifique. [...] Sur notre site ils trouvent des aides pour bien faire leur lettre de motivation et CV et si besoin on peut les aider à ce niveau en face à face. L'accompagnement des intérimaires c'est important pour qu'ils aient envie de revenir à l'agence. Cette année sera vraiment sous le thème de la fidélisation, et par cela nous comptons les accompagner réellement dans leurs démarches, les former pour assurer leur employabilité sur le marché. »

**Madame C** : « Oui et non, car les intérimaires ça va et ça vient. Ils prennent les missions là où on leur en donne. [...] On a quand même un processus pour recevoir les candidats, les réorienter, bien définir leurs parcours, leurs compétences professionnelles pour proposer leurs candidatures en respectant tous ces points. [...] Notre processus se situe vraiment sur leurs attentes, car si on répond à leurs attentes ils reviendront et resteront chez nous. La formation aussi mais en fonction du bassin et du besoin des entreprises. »

**Madame D** : « Tout d'abord nous avons fait récemment réaliser par un cabinet extérieur une enquête auprès des intérimaires et des candidats : donc des intérimaires pour avoir leur ressenti sur leur relation avec l'agence, et puis les candidats pour savoir comment ils ont été accueillis en agence. [...] Nos points forts dans la fidélisation, c'est l'accueil au sein de l'agence. Car on accueille contrairement à certains de nos confrères, 5 jours sur 5 les candidats, sans prendre de rendez-vous, de 8h à 18h. L'agence n'est jamais fermée sur certaines demi-journées par exemple. [...] on prend les gens au fur et à mesure qu'ils rentrent dans l'agence et sommes à leur écoute. De plus il y a le suivi, on s'inscrit dans une certification de démarche qualité/sécurité, qui nous impose donc de faire un suivi des intérimaires durant leurs missions à plusieurs intervalles. Donc notre processus passe par ce suivi, ce relationnel et [...] dès qu'ils arrivent en fin de mission on les propose spontanément en fait dans les entreprises avec lesquelles on travaille. »

**Madame E** : « En quelque sorte oui. On mise vraiment sur l'attachement que l'intérimaire peut avoir envers nous grâce à notre accueil, notre écoute, nos conseils, ... Dès l'accueil on cherche à fidéliser, [...] les personnes dont on sait que nos clients ont ou peuvent être amenés à avoir besoin. Donc ça passe par un accueil avec le sourire, toujours la bonne humeur, [...] On est à leur écoute, disponibles car on est ouvert chaque jour et on les accueille dès qu'ils rentrent tout simplement. »

Selon Madame **A**, le FASTT est ancré dans le processus de fidélisation de chaque agence d'intérim. Ce fond permet de pallier la précarité de ce type d'emploi, et peut être perçu par les Agences d'Emploi comme processus de fidélisation au niveau national.

Ensuite nous constatons que les processus de fidélisation mis en place par les agences sont souvent liés aux formations, à l'accompagnement et le relationnel.

En ce qui concerne les formations, les agences où travaillent madame **A**, **B** et **C** axent leur processus de fidélisation sur les formations afin d'assurer l'employabilité sur le marché des intérimaires, en fonction des besoins du bassin d'emploi, dans un rapport gagnant-gagnant entre l'agence et l'intérimaire. Prenons l'exemple de madame **B**, leur processus de fidélisation est très ciblé. Il s'adresse par exemple à des individus ayant fait peu d'heures sur les deux dernières années. Son agence va être amenée à les rencontrer si bien sûr, ces derniers acceptent, au vu de faire un point sur leur vie professionnelle. Ensuite si ces personnes sont en adéquation avec ce que recherchent à la fois l'agence et les entreprises, ils bénéficieront de formations. Cet acte pourra ainsi permettre à des individus dans le besoin de trouver plus rapidement un emploi et de rester au sein de cette agence.

Enfin, concernant l'accompagnement et le relationnel, nous observons que pour certaines agences, il existe un suivi régulier des missions, cela passe par un accueil spécifique permettant d'attirer et de fidéliser les intérimaires et candidats. Celles-ci ont alors une procédure d'accueil, pour les orienter, les conseiller, etc. Des agences comme **D** et **E** restent disponibles toute la semaine et misent beaucoup sur le relationnel pour les fidéliser.

### **Question n°3 : Quels sont les objectifs et enjeux de la fidélisation des intérimaires ?**

**Madame A** : « Déjà il y a l'enjeu de personnel compétent, et quand je dis compétent ça passe aussi par un grand savoir être. C'est plus rassurant pour nous de proposer quelqu'un dont on connaît sa façon d'être on va dire. On sait qu'il va être ponctuel, motivé, respectueux, plutôt que quelqu'un qui sort de l'inconnu. Après il y a des enjeux financiers : quand vous prenez quelqu'un qui travaille déjà pour vous, vous ne lui faites pas repasser ses habilitations, sa visite médicale [...] Donc tout cela mis bout à bout fait un gain d'argent pour l'agence. Et un gain de temps par la même occasion. [...] De plus nos intérimaires sont fidèles plus on va vite à recruter, et ainsi de suite. Ça nous assure une grande réactivité. »

**Madame B** : « [...] notre objectif aussi de la fidélisation, c'est qu'ils soient satisfaits et motivés dans les missions qu'on leur propose, on fait attention à ce que les missions soient en adéquation avec leurs envies pour que justement ... S'ils sont satisfaits, ils en parleront à leurs amis [...] tout comme des clients, la satisfaction ça paie et c'est vraiment primordial pour notre pérennité, c'est sûr car c'est grâce à ça qu'on trouve de nouvelles ressources et de celles que l'on a pas ! Soit des métiers en tension où on n'a pas beaucoup de profils et encore moins en adéquation avec les demandes des clients. »

**Madame C** : « L'objectif c'est de les garder ; avoir un noyau d'intérimaires stratégiques sur des métiers recherchés et des postes où l'on a des demandes régulières. [...] Nous voulons aussi les faire évoluer grâce à la formation : faire d'un manutentionnaire un magasinier cariste par exemple. »

**Madame D** : « Nous on a vraiment tout intérêt quand on a un bon profil de lui faire enchaîner les missions pour le fidéliser. Un intérimaire qu'on connaît, ça nous permet d'être sûr qu'il conviendra ; et d'éviter de payer de nouveau une visite médicale car c'est un budget important juste le passage de visite médicale. [...] dans chaque agence, nous avons un noyau dur d'intérimaires qui représente on va dire 50% de l'effectif. Et c'est surtout la satisfaction client, à partir du moment où on connaît notre intérimaire, on les a déjà délégués dans d'autres entreprises, on sait qu'ils sont fiables, qu'ils vont s'adapter et donc l'enjeu pour nous premier c'est en fait la satisfaction client. Sachant qu'on a l'entreprise utilisatrice en tant que client mais il y a aussi les intérimaires ! Car on est tout de même dans un métier très concurrentiel tant au niveau des entreprises que des intérimaires ; si les intérimaires sont satisfaits et travaillent pour nous, on pourra satisfaire pour notre part les entreprises et c'est comme ça qu'une relation tripartite fonctionne bien. Il faut accorder de l'importance à chacun. »

**Madame E** : « C'est de les garder chez nous jusqu'à ce qu'ils soit embauchés par une entreprise. On est content quand on a des intérimaires embauchés, c'est moins fréquent qu'auparavant mais bon ça veut dire qu'on leur a trouvé la perle rare ! Et les entreprises, là, repassent souvent de nouveau par nous après une telle satisfaction. Sinon... bah ça nous permet de gagner du temps, de l'argent [...] La fidélisation doit être basée tant sur une confiance réciproque entre nous et l'intérimaire et puis la satisfaction qu'on a, l'un et l'autre, on va dire. Lui ce sera des bonnes et longues missions, nous un bon comportement, des qualifications qui sont en adéquation avec les besoins de nos clients ! [...] »

Selon madame **A**, **B**, **C**, **D** et **E**, l'objectif principal leur venant à l'esprit est la rétention des intérimaires. Disposer d'intérimaires « stratégiques » ou encore d'un « noyau dur d'intérimaires » est essentiel pour une Agence d'Emploi. Ces derniers représentent entre 30 et 50% de l'effectif selon les discours des personnes interrogées. Ils correspondent à des intérimaires avec de l'ancienneté et selon madame **A** ils sont ponctuels, motivés, respectueux. La place du savoir-être est alors aussi importante que les qualifications.

Ainsi cela permet aux agences d'être réactives en proposant immédiatement aux clients des intérimaires dont elles connaissent leur savoir-faire mais aussi leur savoir-être, au vu d'être en adéquation avec les besoins et attentes, de l'entreprise cliente.

La satisfaction et la rétention des intérimaires sont primordiales pour une agence. Madame **D** affirme que la satisfaction client est un des principaux enjeux. Cette dernière emploie le terme « client » pour désigner à la fois les entreprises clientes et les intérimaires. Dans un

contexte où la concurrence est intense il faut réussir à se démarquer des autres agences. Il est alors indéniable de chercher à satisfaire et fidéliser des intérimaires qui permettront de satisfaire les entreprises clientes.

De plus un intérimaire satisfait d'une agence, recommandera cette dernière à son entourage et c'est ce qui permet quelquefois de découvrir de nouveaux candidats aux profils recherchés. La fidélisation a alors un enjeu financier puisque cela permet un gain de temps, permet d'être réactif et de faire face à la concurrence.

#### **Question n°4 : Quels sont les moyens mis en œuvre (outils, méthodes) dans cette démarche de fidélisation ?**

**Madame A** : « On a un outil informatique sur lequel on passe toutes nos commandes. Quand on fait une recherche, en tête de liste apparaissent les intérimaires avec de l'ancienneté, donc c'est un moyen de fidélisation car on regarde et privilégie les intérimaires avec de l'ancienneté. Après en méthodes et outils, c'est plus de la communication. On communique beaucoup sur leurs avantages à rester avec nous, on communique par sms (genre info planning), par web car ils ont un espace perso, [...] ils ont tout dessus et dès qu'ils ont de l'ancienneté, ils ont leurs droits en formation, [...] Si par exemple ils voient qu'ils en sont à 400h et qu'à 600h leurs droits s'ouvrent, c'est motivant pour eux. »

**Madame B** : « Nous, c'est vraiment cibler les personnes, en fonction du métier qu'ils recherchent et de leur motivation ; [...] Nos outils ça sera basé principalement sur la formation, on a notre budget formation du groupe qui va vraiment être développé dans le but de fidéliser, former et rendre davantage employables les intérimaires dont le profil correspond au bassin et à nos besoins actuels et futurs ; [...] car on anticipe beaucoup les besoins des entreprises en proposant des CV et en décrivant leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être afin de les vendre au mieux on va dire et puis de leurs permettre d'enchaîner au mieux les missions. [...] Ca sera vraiment ciblé à la personne et à nos besoins ! Ca doit vraiment être dans un rapport gagnant-gagnant. Faut que chacun s'y retrouve. »

**Madame C** : « On a un CE intéressant, donc les avantages leurs donnent certainement envie de rester pour en bénéficier. FASTT les aide pour le logement par exemple [...] c'est vraiment très bien pour pallier leur précarité [...] Dès leur première heure de travail pour nous ils ont une mutuelle. Ils bénéficient de tous les avantages de notre groupe. Après y'a aussi le fait d'être là pour les accompagner en les appelant pour donner des missions, proposer leurs candidatures dès qu'une mission s'achève en anticipant les besoins des entreprises clientes. On a notre noyau d'anciens et on essaie de toujours les suivre, prendre des nouvelles. [...] le relationnel tout simplement. »

**Madame D** : « On a mis en place un suivi de mission, pour donc bien évidemment suivre les missions de chaque intérimaire et les replacer dès que possible. [...] »

Madame E : « Euh, je ne sais pas vraiment quoi dire sur ce point. Tout se base sur notre tempérament à être avenantes, à l'écoute, ... bien étudier les attentes de chaque intérimaire pour leur proposer des postes qui plaisent. »

Les personnes interrogées disposent de différents outils pour mettre en place leur processus de fidélisation respectif. L'agence de Madame A utilise les technologies comme les sms, les mails, etc. pour être en contact régulier avec les intérimaires. Les heures de travail sont rappelées par sms, ils disposent d'un compte où ils peuvent eux-mêmes faire des acomptes, visualiser leurs droits de formations.

La formation en elle-même est un outil permettant de fidéliser les intérimaires puisque cela leur permet d'être employables auprès des entreprises. En effet un électricien sans habilitation électrique à jour est difficilement employable et ne pourra pas effectuer de missions urgentes par exemple.

La formation permet par ailleurs de former des individus afin qu'ils soient bien plus en adéquation avec le bassin d'emploi, mais aussi en vue d'une évolution de carrière. Un manutentionnaire peut alors évoluer vers un poste de magasinier-cariste, puis de chef de parc s'il en a les capacités, l'envie et surtout l'opportunité. La formation a une place non négligeable dans la vie professionnelle pour n'importe quel salarié.

Madame D parle aussi d'un tableau de suivi des missions ; cet outil leur permet de suivre les intérimaires et d'anticiper leur fin de mission en proposant leurs candidatures à d'autres entreprises clientes et donc d'éviter trop de périodes sans missions Rappelons que l'enchaînement des missions est le facteur premier selon notre échantillon afin d'avoir une rémunération.

Mesdames B, C, D et E traitent énormément du relationnel comme méthode afin de fidéliser des intérimaires ou encore attirer les candidats. Cela passe par l'accueil en agence, l'accompagnement des personnes, le suivi des missions, garder le contact avec les intérimaires qui travaillent depuis un certain temps pour l'agence.



**Question n°5 : Grâce à un processus de fidélisation peut-on rendre compatible la précarité liée au travail temporaire et l'engagement de l'intérimaire ?**

**Madame A :** « C'est vraiment là où je mets précarité entre guillemets. Plus qu'entre guillemets d'ailleurs. Alors c'est sûr que ça reste différent d'un CDI l'intérim. Mais bon maintenant qui peut dire : c'est bon j'ai signé un CDI je suis à l'abri ? ... ! Personnellement j'en doute. [...] sincèrement le CDD est beaucoup plus précaire que l'intérim. Quelqu'un qui est en CDD et qui arrive à la fin de son CDD il est tout seul dans la nature. Nous un intérimaire même en fin de mission on ne le laisse pas tomber. Notre rôle c'est de lui retrouver du travail et s'il y a vraiment des trous il peut repasser son CACES par exemple. [...] En intérim il y a une indemnité de 10% et le CDD ce n'est vraiment pas ça. Après ça reste un contrat déterminé dans le temps mais pas précaire. L'intérim reste un tremplin d'accès à l'emploi. Et ça j'en suis convaincue. Ça permet de trouver son premier job, de cumuler de l'expérience. »

**Madame B :** « Compatible, je ne sais pas mais cela peut l'améliorer je pense. [...] On essaie d'être disponible mais sans excès car on a un job tout de même, mais le côté social est important [...] Dans le contexte actuel il y a des personnes qui ne trouvent pas durant des mois et pire... en passant un an ils le vivent vraiment mal et ont besoin qu'on les encourage et qu'on soit présent. Il faut les rassurer, les soutenir [...] Le social dans l'agence se développe petit à petit car vu le contexte, ce n'est pas facile pour eux, il faut aussi les comprendre. Faut les booster, leur redonner confiance. D'où notre démarche pour ce type de profil qui pourra par la suite se dire 'ils ont été là pour moi, m'ont aidé et grâce à leurs démarches j'ai eu des portes qui se sont ouvertes'. Et tada ! Engagement et fidélisation [...] »

**Madame C :** « Oui, car certains souhaitent travailler en intérim, et ne veulent pas être embauchés. Il y en a plus qu'on le croit. S'ils souhaitent finir leur mission à un moment donné, ils pourront. Ils ne sont pas attachés à un CDI et ça leur permet de voir beaucoup de choses [...] »

**Madame D :** « Oui, car en suivant les missions on anticipe les fin de missions et on essaie au mieux de leur faire enchaîner les missions. Faut savoir qu'on a environ 1 intérimaire sur 3 qui est embauché à l'issue d'une de ses missions. Enfin c'est un petit peu moins vrai à ce jour avec la conjoncture économique qui n'est pas très favorable donc des embauches en CDI il n'y en a quand même pas trop. [...] »

**Madame E :** « Ah, ce n'est pas avec nos plus beaux sourires qu'on pourra rendre leur mode de vie moins précaire. Mais grâce au système d'IFM et de paiement des congés ça doit les aider tout de même. Il y a des intérimaires qui travaillent en intérim juste parce qu'ils n'ont pas trouvé de CDI, mais d'autres apprécient ce type de contrat et ne le voient pas comme précaire. Au contraire, ils peuvent gagner plus, mais.... Faut avoir de quoi faire la différence et avoir des qualifications recherchées [...] Mais des manutentionnaires restent chez nous des années et travaillent quasiment toute l'année. Donc grâce à nous peut être pas, mais avec les aides, et avantages entre guillemets pourquoi pas. »



Tout d'abord, nous constatons pour madame **A** et **E** que l'intérim n'est pas autant précaire que l'on pourrait croire, le CDD serait beaucoup plus précaire. Grâce au processus de fidélisation, l'intérimaire sera accompagné dans ses démarches en fin de mission. Il pourra réaliser des formations, bénéficier d'indemnités de fin de mission, du paiement des congés qui lui sont dus, ce qui lui permettra de gagner « plus » qu'un salarié traditionnel, s'il travaille la majeure partie de l'année. Ces éléments permettent ainsi de pallier la précarité liée au travail temporaire.

Selon madame **E** les intérimaires peuvent limiter leur précarité grâce aux aides et aux Indemnités de Fin de Mission mais cela ne fait pas partie d'un processus de fidélisation propre à une agence, c'est un droit dont bénéficient les intérimaires.

Selon madame **B**, un processus de fidélisation peut aider les intérimaires à rester en intérim avec l'écoute et les conseils que des professionnels peuvent leur fournir. Grâce à des conseils et un accompagnement, les intérimaires peuvent s'engager auprès d'une agence.

D'autre part nous constatons de par le discours de madame **C** par exemple, que certains intérimaires s'engagent auprès d'agences et font le choix de rester en intérim malgré un mode de vie davantage précaire.

Nous voici amenés à penser qu'un processus de fidélisation ne peut pas à lui seul pallier l'incertitude et l'instabilité générées par le travail temporaire. Mais avec un suivi des missions, un accompagnement des intérimaires, des formations en adéquation avec les attentes des intérimaires et les besoins des entreprises clients, cela permet d'assurer d'une part leur employabilité, de réduire les périodes d'intermissions et ainsi de diminuer la précarité liée à ce type de contrat.

**Question n°6 : Peut-on fidéliser de façon durable et stable un travailleur temporaire ?**  
**Avez-vous des exemples ?**

**Madame A :** « Oui, c'est sûr d'ailleurs. Lorsque j'ai commencé dans la profession c'est-à-dire il y a...17ans, j'ai connu un intérimaire qui travaillait déjà en intérim depuis 4 ans il me semble, et à ce jour, qu'il est toujours en intérim et ne souhaite pas être embauché. Je pense que c'est une question de personnalité. Cette personne est quelqu'un d'indépendant qui ne souhaite pas se fixer dans une

*entreprise. Je sais qu'il a déjà refusé des CDI d'ailleurs. De plus l'intérim lui permet d'avoir une petite activité en parallèle. Je crois que c'est un petit café ou bistro. Et donc l'intérim lui permet de ne pas travailler 12 mois sur 12 et de travailler vraiment quand il le souhaite quasiment. Et puis il sait qu'il a des compétences appréciées par les entreprises et qu'il travaillera toujours tout en gardant un bon savoir-être. Ce n'est pas quelqu'un qui restera sur le carreau. [...] C'est plus les anciens qui ont une telle personnalité. Car dans leur jeune temps, on trouvait plus facilement du travail. Les jeunes ne voient pas les choses de cette façon, je pense qu'ils sont principalement à la recherche de CDI, car la conjoncture actuelle est difficile. [...]»*

**Madame B :** *« On va dire que oui. Mais y'a des intérimaires qui ne veulent même plus être embauchés en CDI. Par exemple les maçons, bah ce sont des gens qui travaillent tout le temps et grâce à l'intérim ils choisissent leur période de travail. Donc s'ils veulent prendre un mois de vacances et bien ils vont le prendre, mais généralement ce sont vraiment des professionnels qui ont 10/15 ans d'expérience. [...] C'est souvent des seniors qui vivent comme ça. [...] ce type de personne c'est qu'une toute petite partie pour des métiers en tension. Mais les jeunes ils vont là où on leur propose, si on leur propose un CDI ils nous quitteront sans hésitation, c'est sûr. Ils ne sont pas spécialement fidèles [...] Je pense que dans notre démarche de fidélisation les jeunes représentent une catégorie difficile à fidéliser c'est sûr. Après c'est compréhensible ils sont peu formés sur le terrain, il n'y a pas beaucoup d'offres pour eux. Donc dès qu'ils trouvent, ils prennent surtout en CDI [...] »*

**Madame C :** *« Non, parce qu'on peut le garder sur un certain laps de temps tant qu'on a du travail pour lui, mais si demain on a rien et qu'une autre agence lui propose quelque chose ... il partira. [...] Il n'y a plus d'attachement réel entre l'intérimaire et l'agence. Les mentalités changent, la concurrence s'est accrue depuis une dizaine d'années et pour moi la fidélité n'est pas un mot signifiant beaucoup pour eux. La relation tripartite n'arrange rien, ils sont souvent plus attachés à l'entreprise utilisatrice qu'à nous. Ce qui est normal ... il ne travaille pas dans notre agence elle-même et pense à nous souvent lors de la paie. Voilà leur attachement à nous ! [...] notre relation d'employeur/employé on va dire est complexe, si on ne peut rien lui offrir, il prendra là où il aura quelque chose [...] »*

**Madame D :** *« Je dirais que non, car l'objectif ce n'est pas vraiment de les garder éternellement. Le but c'est tout de même qu'ils trouvent un travail [...] en CDI. Sur le long terme on ne peut les fidéliser que si ce sont des personnes qui désirent travailler uniquement en intérim et ça représente même pas 10% : ça concerne surtout une catégorie de professionnels qui savent qu'ils ont un métier en tension, qu'ils ont des compétences et de l'expérience recherchées par les entreprises. Ils travaillent un peu à la carte en choisissant leurs missions, leurs périodes ... Sinon les autres, ils attendent d'être embauchés en CDI, se faire des expériences. Les jeunes qui sortent de l'école utilisent parfois l'intérim quelques mois ou années pour avoir un premier contact avec le monde du travail mais toujours en vue d'un CDI. Donc fidéliser est un grand mot ! »*

Madame E : « Alors oui, on peut fidéliser de façon durable des personnes dont bien souvent le métier sera recherché et qui savent pertinemment qu'ils gagnent plus en intérim qu'en CDI. De façon stable chez nous... ça dépend si on lui trouve toujours du travail avec le salaire qu'il veut ainsi de suite. Sinon il ira voir là où l'herbe sera meilleure ! Pour donner un exemple... on a un plombier chauffagiste professionnel avec 20 ans d'expérience environ et ça fait plus de 15 ans, je pense, qu'il reste en intérim. Nous on entretient avec lui un super contact, toujours présent pour lui, et franchement il nous dépanne et restera toujours en intérim. Et chez nous j'espère ! Donc voilà durablement oui même si c'est une faible majorité, mais stable... pas toujours avec la concurrence entre agences. »

Nous constatons sur cette question des réponses mitigées. Selon madame **A**, la fidélisation d'un intérimaire de façon stable et durable est possible. Elle nous donne alors l'exemple d'un individu travaillant depuis 21 ans en intérim et qui ne souhaite absolument pas être embauché en CDI afin de ne pas s'engager avec une même entreprise durablement. Il est alors possible de fidéliser une certaine catégorie d'intérimaires, dont le métier est en tension. Cependant, c'est à l'agence de trouver des missions régulièrement afin de ne pas le perdre à cause de la concurrence.

Ce discours regroupe les propos de madame **B** et **E**. En effet ces dernières nous font part de l'existence d'une catégorie d'intérimaires pouvant être fidélisée durablement. On constate que cette catégorie est souvent constituée de seniors professionnels. Ces derniers ont conscience qu'ils gagnent davantage en intérim et qu'ils peuvent bénéficier de périodes libres en fonction de leur bon vouloir. Les jeunes seraient alors peu fidèles, ayant souvent surtout envie d'un CDI et utilisant l'intérim comme tremplin. Les jeunes et seniors s'accordent tout de même à s'attacher à une ou plusieurs agences où ils sont bien accueillis et qui proposent des missions régulières.

Enfin selon mesdames **C** et **D**, le but n'est pas de garder des intérimaires sur le long terme, le but est surtout qu'ils soient embauchés à la fin de leur mission. C'est alors pour ces agences un gage de qualité et de satisfaction dans le cadre de recrutement de profils qui correspondent parfaitement aux attentes des entreprises clientes.

Nous pouvons en déduire que l'on peut fidéliser de façon durable seulement une catégorie d'intérimaires souvent « professionnels » et détenant des compétences qui « se vendent bien » sur le marché de l'emploi. Cette catégorie ne représente toutefois qu'un faible pourcentage de l'effectif des intérimaires d'une agence. Le reste des intérimaires reste

quelques années le temps d'acquérir de l'expérience, etc. dans une optique de trouver un poste en CDI par la suite.

En revanche, de façon stable nous sommes amenés à penser que non. L'agence doit, pour cela, trouver des missions sans cesse ce qui n'est pas toujours évident face à la concurrence entre les agences. Les agences d'emploi n'ont pas toutes les offres d'emploi qui sont sur le marché, ainsi les intérimaires iront où il y a du travail, en privilégiant toutefois des agences où ils entretiennent de bonnes relations.

**Question n°7 : Selon vous, quels sont les trois facteurs de fidélisation les plus importants pour les intérimaires ?**

**Madame A** : « [...] l'enchaînement des missions : tant qu'on leur donne des missions, ils ne vont pas voir ailleurs. La qualité des missions : si elles sont en adéquation avec leurs profils, du salaire proposé, en termes de compétences. Et l'entente avec l'agence : le relationnel ça reste un facteur important ; les intérimaires ont leurs chouchous à l'agence [...]. »

**Madame B** : « Le premier, c'est l'enchaînement des missions qui leur permettent d'avoir un salaire. Ils veulent un accompagnement, je pense, et c'est pour ça qu'on va axer notre politique de fidélisation la dessus. Et le troisième ce serait le contact qu'ils ont avec l'agence. S'ils sont satisfaits de nous, ils resteront. C'est le relationnel. Si nous on a des personnes qui nous dépannent n'importe quand, qu'ils sont impliqués, motivés, c'est l'idéal et il y a des liens qui se créent et c'est ce qui leur donne un sentiment d'appartenance à notre agence et leur engagement est encore plus fort. [...]»

**Madame C** : « Qu'on leur trouve du travail en fonction de leurs attentes. On leur fournit des équipements pour leur sécurité. Et l'accompagnement dans leurs démarches de recherches d'emploi, leurs papiers [...] le relationnel, c'est certainement important. »

**Madame D** : « Le relationnel avec l'agence, le fait qu'on s'occupe de lui, lui donne des infos, donc le suivi des missions, comment ils enchaînent les missions en vue d'un salaire. Le service qu'on lui rend : des paies sans heures manquantes par exemple. A savoir que chez nous les paies sont faites à la semaine et les intérimaires sont très friands de ce mode de rémunération. Et c'est une façon de les fidéliser en leur proposant un système de rémunération souvent différent des autres agences qui font les paies au mois. [...] Et la quantité de missions. »

**Madame E** : « Trouver des missions cohérentes avec leurs profils et attentes. Après, je pense que bon il en découle de tout ça un salaire grâce à beaucoup de missions. [...] le relationnel fait beaucoup, car des intérimaires restent chez nous et pas chez des géants de l'intérim car on est plus agréables, à leur écoute et ainsi de suite. Donc plein de missions + une paie, le tout servi avec une bonne dose de relationnel, de bonne humeur... il reste chez nous ! »

Nous retrouvons à l'unanimité en premier facteur « les missions ». Ce premier facteur désigne un enchaînement de missions en cohérence tant avec leur profil qu'avec leurs attentes. Ces missions constituent la rémunération de l'intérimaire et représente le facteur premier de fidélisation.

Le second facteur que nous pouvons relever est le « relationnel ». Les petites et grandes enseignes mettent en place une procédure d'accueil permettant d'attirer et de fidéliser les intérimaires et les candidats. Le relationnel permet ainsi à une agence de faire la différence avec une autre.

Enfin comme troisième facteur nous pouvons souligner « l'accompagnement ». Les agences tentent d'accompagner au mieux les intérimaires, les informer et conseiller. Ces trois principaux facteurs, cités au cours de nos entretiens, nous permettent de comprendre la place prépondérante de la rémunération mais aussi du contact entre l'agence et l'intérimaire. L'accompagnement étant lié au relationnel et à la satisfaction de l'intérimaire, l'agence a tout intérêt de mettre en place ce système afin de fidéliser des intérimaires.

#### **Question n°8 : La fidélisation et le travail temporaire sont-ils selon vous paradoxaux ?**

**Madame A :** *« Pas du tout. La fidélisation c'est l'une de nos préoccupations principales, ça fait partie des stratégies du groupe, de fidéliser les intérimaires. Tout est fait au niveau marketing par exemple pour attirer et fidéliser les intérimaires. [...] La fidélisation c'est vraiment un axe stratégique. »*

**Madame B :** *« Et bien apparemment non ! Nous on vient seulement de rentrer dans un projet de fidélisation et c'est qu'il y a une vraie nécessité. Et puis il y en a qui ne veulent pas être en CDI [...] Après, pourquoi est-ce qu'on travaille ? Pour avoir un salaire, de quoi vivre au mieux. Sans argent il ne faut pas se leurrer on ne fait rien et on survit uniquement. Donc l'intérim, oui ça peut paraître précaire, oui on n'a pas du travail tous les jours, mais quand on a du travail et qu'on est motivé, et qu'on s'implique dans notre travail bah.... On aura du travail, les entreprises vont vouloir garder des bons éléments, du manutentionnaire au profil plus qualifié ou en tension. L'intérim ça permet de gagner plus avec les IFM et CP ! Je suis en CDI et travaille chaque jour et croyez moi il y a beaucoup d'intérim qui nous disent « j'suis pas dispo du tant au tant » donc pendant 15 jours, un mois et ils partent en vacances, se reposent etc. alors si c'est si précaire et aussi horrible que certains disent pourquoi tant d'intérimaires toquent à notre porte et font le choix de rester ? [...] C'est un rythme de vie qui diffère du CDI, oui ! Mais un licenciement pour motif éco dans une telle conjoncture ça vient vite et ce sentiment de précarité bah il se transpose du coup à tout type de contrat. [...] et la fidélisation a sa place dans le travail temporaire.»*

**Madame C** : « Ca se complète, c'est tout un ensemble car nous devons avoir un noyau d'intérimaires réguliers pour les proposer aux clients, et c'est un gage de sûreté et de qualité car nous les connaissons et sommes sûr d'eux. On connaît bien leurs connaissances et compétences ; ils vont nous dépanner. Et on gagne du temps et donc de l'argent. [...]. »

**Madame D** : « Non, car l'intérim c'est un tremplin pour les intérimaires. On pourra les garder un certain temps mais dès qu'ils auront un CDI à la sortie, ils le saisiront et il le faut. Le travail temporaire reste quelque chose de précaire et nous on peut les fidéliser, et encore c'est un grand mot... on va dire qu'ils nous apprécient et qu'on leur trouve des missions. [...] Serait-on dans une situation de fidélisation flexible, temporaire ? On peut se le demander. Ils restent fidèles chez nous tant qu'ils n'ont rien de plus stable. Et dès qu'ils perdent de nouveau cette stabilité due à un CDI, ils reviennent ... c'est l'avantage de l'intérim, on les accueille de nouveau chez nous quand ils ont besoin. [...] Pour les intérimaires, l'intérim ce n'est pas vraiment précaire c'est un moyen de retrouver du travail, ne pas rester à rien faire durant deux ans de chômage. Beaucoup d'intérimaires ont compris notre utilité et ils l'utilisent à bon escient je pense. »

**Madame E** : « Oh non ... Bon, c'est sûr que la notion de fidélisation est un peu forte pour qualifier la relation qu'on entretient avec les intérimaires car ce n'est pas une relation, on va dire classique. Par exemple nous, les conditions de travail, le montant de leur salaire... c'est l'entreprise utilisatrice qui gère tout ça. Mais ça reste super important de garder notre petit noyau dur comme on dit dans la profession. [...]. »

Nous avons ainsi l'avis de cinq professionnelles de l'intérim, mesdames **A**, **B**, **C**, **D**, **E**, sur notre problématique. Pour toutes les personnes interrogées la fidélisation et le travail temporaire ne s'opposent pas. La fidélisation est simplement perçue comme différente des salariés traditionnels. Nous sommes dans une relation tripartite et donc complexifiée.

Le véritable employeur peut être confondu avec l'entreprise utilisatrice où travaille l'intérimaire. L'intérimaire peut être amené à développer un sentiment d'appartenance important auprès de l'Entreprise Utilisatrice.

A contrario, l'agence d'emploi, qui est le véritable employeur, peut être considérée comme la personne qui délivre une rémunération. Notons par ailleurs que dans la fidélisation des salariés traditionnels, la rémunération et ses périphériques représentent le facteur n°1 de fidélisation. Or, comme le décrit madame **E**, les agences ne gèrent pas le taux horaire ou encore les conditions de travail.

Cependant la majeure partie des intérimaires utilisent l'intérim afin d'acquérir de l'expérience et décrocher un CDI à la fin de leur mission. La fidélisation d'un intérimaire est alors moins durable qu'un salarié traditionnel mais assurément primordiale pour une agence.



Madame **A** désigne la fidélisation comme étant un « axe stratégique », une « préoccupation principale ». La fidélisation est un point central au sein d'une agence ; celle-ci ne pouvant fonctionner sans avoir un noyau d'intérimaires fidèles et sur qui elle peut compter.

**Question n°9 : Que pensez-vous du CDI intérimaire ? Peut-il devenir un facteur de motivation et d'engagement pour ceux-ci ?**

**Madame A** : « Euh... c'est bien. C'est acté ! Mais c'est très récent, j'ai peu d'infos là-dessus. [...] Dans l'idée, c'est bien. Après honnêtement quelqu'un qui détient de bonnes compétences, il n'a pas besoin d'un CDI intérimaire pour travailler toute l'année. Il faut vraiment que ce soit un intérimaire stratégique, et qui possède des compétences en parfaite adéquation avec le bassin d'emploi. Je sais qu'au sein de notre groupe on a embauché sur Paris en CDI un intérimaire informaticien. Après, je sais pas du tout comment nous on pourrait le mettre en place. La demande est très fluctuante. Comment toujours trouver un poste adéquat avec ses compétences ? Est-ce que c'est vraiment viable pour les agences ?... on verra ça dans quelques années avec le recul je pense... »

**Madame B** : « Facteur de motivation oui pour ceux qui ont pour objectif d'avoir un CDI, [...] Pour le moment je n'ai pas assez de recul pour pouvoir en parler c'est vraiment nouveau et je pense que d'ici 1 ou 2 ans ça sera installé. Mais bon là, maintenant ça reste pour moi une source de crainte, car d'accord CDI intérimaire ça nous permet d'avoir les meilleurs intérimaires dont on dispose à notre service et donc à nous après de les fidéliser comme des salariés normaux. Cela concernera des intérimaires que l'on connaît vraiment bien, dont les compétences sont en adéquation avec notre bassin [...] dans un bassin comme le nôtre je pense que ça va être compliqué un tel contrat. Car tant qu'on a des missions pour eux c'est bien mais faut penser aux intermissions ! Est-ce que ça va être viable pour nous ? J'ai du mal à me projeter et à comprendre si ce n'est pas risqué pour une agence. [...] c'est vraiment difficile de sélectionner les personnes qu'il faut et n'oublions pas que la demande varie, d'où le recours à la flexibilité de la part des entreprises. Et donc il en est de même pour nous, je pense. [...] je ne pense pas que ça va ouvrir beaucoup de portes aux intérimaires... »

**Madame C** : « Oui pourquoi pas, aujourd'hui on a le droit. [...] je pense que cela pourra par la suite être intéressant. [...] »

**Madame D** : « On a un petit peu de mal à voir où est l'intérêt pour les trois parties. Pour nous ETT, ça veut dire qu'on embauche des gens qui doivent être en poste en permanence parce que dès lors qu'ils sont en intermission on doit les rémunérer. Pour l'intérimaire c'est aussi une contrainte car si il signe un CDI il sera lié à nous et devra faire les missions qu'on lui demande et ne sera plus libre de se réserver une période d'un mois de vacances par exemple. Il s'engage à accepter les missions qu'on lui propose. Avec des règles bien sûr : on définit un taux horaire, un secteur géographique, mais il aura malgré tout des obligations beaucoup plus importantes. [...] Le CDI intérimaire est tout de même orienté sur les métiers de haute qualification, sur les métiers en tension, et ce sont justement ceux-là qui aiment travailler un peu à la carte, puisqu'ils ont des qualifications qui se vendent bien sur le marché du travail, donc pour eux c'est une contrainte.

*[...]De plus les intérimaires [...] ne peuvent plus être embauchés par l'entreprise utilisatrice... Pour le moment on n'a pas de recul mais a priori cela paraît contraignant pour les trois parties. »*

**Madame E** : « Oulaaaa, la question que je craignais le plus ! [...] c'est tout récent qu'il a été acté. Mais sincèrement, de vous à moi, je pense qu'un intérimaire n'a pas utilité d'être en CDI pour nous. Durant les périodes entre les missions ils gagneront quasi rien, pire après ils n'auront pas la possibilité d'être embauchés ailleurs... et dans une petite structure comme nous, je pense que ça serait plus un fardeau d'avoir un intérimaire en CDI et à payer pendant qu'il ne travaille pas car on lui a pas trouvé de travail. [...] »

Rappelons qu'une Agence d'Emploi peut depuis début mars 2014 signer un CDI avec un intérimaire. Nous avons réalisé ces entretiens un mois plus tard. Toutes les personnes interrogées estimaient ne pas avoir « assez de recul » et désignaient ce type de contrat comme « très flou ».

Selon madame **B**, le CDI intérimaire pourra être une source de motivation et donc d'engagement pour un intérimaire visant un CDI. Cependant nous pouvons nous demander, au vu des discours obtenus, si le CDI intérimaire sera viable pour les trois parties. Pour l'agence ce type de contrat est vu par la majorité de notre échantillon comme une crainte. Selon madame **A**, dans un contexte incertain dans lequel nous sommes, la demande de la part des entreprises en main d'œuvre fluctue. Il est difficile de trouver des missions toute l'année pour un intérimaire, et des missions adéquates par rapport à ses attentes et compétences.

La difficulté réside aussi selon madame **B** dans le fait de sélectionner les bonnes personnes puisque cela engage l'intérimaire et l'agence de façon durable. Il faut que ces personnes détiennent des compétences et qualifications recherchées, en adéquation parfaite avec le bassin d'emploi et les besoins des entreprises clientes, être sûr que cette personne accepte toutes les entreprises. En effet, des intérimaires ayant eu une mauvaise expérience, ou n'ayant pas apprécié de travailler aussi dans une entreprise pourraient refuser la mission ou tout simplement être insatisfaits et démotivés dans leur travail.

Pour mesdames **B**, **D**, et **E** le CDI intérimaire est d'avantage perçu comme une contrainte pour les intérimaires et non une source de motivation. En effet lors de périodes d'intermissions, ils gagneront peu, ils seront contraints d'accepter des missions et ne pourront plus disposer de la liberté de ne plus travailler durant deux semaines en vue de



vacances par exemple. De plus ils n'auront plus la possibilité d'être embauchés en CDI auprès d'une entreprise.

D'autre part, selon madame **D** les intérimaires concernés seraient notamment ceux qui veulent travailler uniquement « à la carte » et souhaitant rester en intérim.

Après avoir présenté et analysé les résultats des entretiens, nous allons étudier les résultats obtenus des questionnaires.

## **1.2 Présentation et analyse des résultats des questionnaires**

Une fois les réponses, des 61 questionnaires, obtenues nous les avons synthétisées sur un tableur grapheur (Excel). De ce fait, nous verrons tout d'abord la présentation des résultats en « effectif » et en « pourcentage ». Puis nous analyserons ces données en utilisant des graphiques afin de visualiser plus facilement les résultats.

### **a) Présentation des résultats des questionnaires**

Ci-dessous, le tableau récapitulant les résultats que nous avons obtenus par l'intermédiaire de notre échantillon d'intérimaires.

| N° | QUESTIONS                                                                       | REPONSES                                                     | Effectifs | En %           |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------|----------------|
| 1  | Travaillez-vous régulièrement avec au moins deux sociétés d'intérim différentes | <input type="checkbox"/> Oui<br><input type="checkbox"/> Non | 32<br>29  | 52.46<br>47.54 |
| 2  | Avez-vous choisi de travailler uniquement en intérim                            | <input type="checkbox"/> Oui<br><input type="checkbox"/> Non | 26<br>35  | 42.62<br>57.38 |

|       |                                                                           |                                                                                                                                |                            |       |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------|
| 3     | <b>Pourquoi travailler en intérim ?</b>                                   | <input type="checkbox"/> L'intérim m'a permis de travailler et d'avoir rapidement un emploi.                                   | 32                         | 52.46 |
|       |                                                                           | <input type="checkbox"/> Je n'ai pas trouvé de CDD ou CDI et je me suis tourné vers l'intérim.                                 | 11                         | 18.03 |
|       |                                                                           | <input type="checkbox"/> Je voulais avoir diverses expériences avant de me fixer.                                              | 4                          | 6.56  |
|       |                                                                           | <input type="checkbox"/> Je n'avais pas d'expérience et l'intérim me permettait d'en avoir une.                                | 7                          | 11.48 |
|       |                                                                           | <input type="checkbox"/> J'espérais trouver un emploi permanent dans une entreprise où l'on m'enverrait en mission.            | 2                          | 3.28  |
|       |                                                                           | <input type="checkbox"/> Je ne voulais pas travailler tout le temps et désirais pouvoir m'arrêter quand je le voulais          | 5                          | 8.20  |
|       |                                                                           | <input type="checkbox"/> Autre :                                                                                               | 0                          | 0     |
| 4     | <b>Depuis combien de temps travaillez-vous en intérim ?</b>               | <input type="checkbox"/> Moins de 1 an                                                                                         | 18                         | 29.51 |
|       |                                                                           | <input type="checkbox"/> Entre 1 et 5 ans                                                                                      | 25                         | 40.98 |
|       |                                                                           | <input type="checkbox"/> Entre 6 et 10 ans                                                                                     | 10                         | 16.39 |
|       |                                                                           | <input type="checkbox"/> Entre 11 et 20 ans                                                                                    | 6                          | 9.84  |
|       |                                                                           | <input type="checkbox"/> Plus de 20 ans                                                                                        | 2                          | 3.28  |
| 5     | <b>Durée de votre plus longue mission au sein d'une même entreprise ?</b> |                                                                                                                                | De 3 mois à 3 fois 18 mois | -     |
| 5 bis | <b>Etait-ce principalement pour :</b>                                     | <input type="checkbox"/> Remplacer un salarié absent                                                                           | 19                         | 31.15 |
|       |                                                                           | <input type="checkbox"/> Un accroissement d'activité                                                                           | 42                         | 68.85 |
|       |                                                                           | <input type="checkbox"/> Autre :                                                                                               | 0                          | 0     |
| 6     | <b>Dans les années à venir pensez-vous encore travailler en intérim ?</b> | <input type="checkbox"/> Oui                                                                                                   | 38                         | 62.30 |
|       |                                                                           | <input type="checkbox"/> Non                                                                                                   | 19                         | 31.15 |
|       |                                                                           | <input type="checkbox"/> Je ne sais pas                                                                                        | 4                          | 6.56  |
| 7     | <b>Souhaiteriez-vous être embauché en CDI ?</b>                           | <input type="checkbox"/> Oui                                                                                                   | 49                         | 80.33 |
|       |                                                                           | <input type="checkbox"/> Non                                                                                                   | 12                         | 19.67 |
| 7 bis | <b><u>Si non</u>, pourquoi ?</b>                                          | <input type="checkbox"/> L'intérim me permet de gagner plus d'argent (avec les indemnités de fin de mission, les aides, etc.). | 9                          | 75    |
|       |                                                                           | <input type="checkbox"/> Je garde le choix des périodes travaillées.                                                           | 3                          | 25    |
|       |                                                                           | <input type="checkbox"/> L'intérim permet d'acquérir un grand nombre d'expériences professionnelles.                           | 0                          | 0     |
|       |                                                                           | <input type="checkbox"/> Autre :                                                                                               | 0                          | 0     |
| 8     | <b>Voir tableau ci-dessous*</b>                                           | -                                                                                                                              | -                          | -     |

|        |                                                                                                                                      |                                                                                                                     |    |       |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|
| 9      | <b>Selon vous, quels sont les facteurs qui vous donnent envie de rester, de façon durable, au sein d'une même agence d'intérim ?</b> | <input type="checkbox"/> On me trouve régulièrement de longues missions.                                            | 5  | 8.20  |
|        |                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> L'agence d'intérim est à mon écoute.                                                       | 13 | 21.31 |
|        |                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> Je suis toujours bien accueilli.                                                           | 23 | 37.70 |
|        |                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> On me propose des missions qui correspondent parfaitement à mon profil et mes aspirations. | 13 | 21.31 |
|        |                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> Je peux bénéficier de formations.                                                          | 6  | 9.84  |
|        |                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> Autre :                                                                                    | 1  | 1.64  |
| 10     | <b>Avez-vous déjà entendu parler du CDI Intérim ?</b>                                                                                | <input type="checkbox"/> Oui                                                                                        | 38 | 62.30 |
|        |                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> Non                                                                                        | 23 | 37.70 |
| 10 bis | <b>Si oui, qu'en pensez-vous.</b>                                                                                                    | <input type="checkbox"/> Il permet d'être dans une situation moins précaire.                                        | 0  | 0     |
|        |                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> Il pourra faciliter l'accès au logement et à l'obtention de crédits.                       | 9  | 23.68 |
|        |                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> Il n'y aura plus besoin de signer un grand nombre de contrat.                              | 0  | 0     |
|        |                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> Même si je ne travaille pas, l'agence d'intérim me versera un salaire.                     | 29 | 76.32 |
|        |                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> Autre :                                                                                    | 0  | 0     |

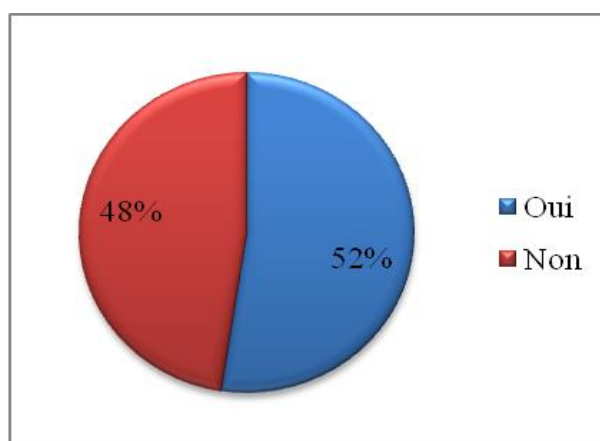
\* **Question 8 :** « Au sein de votre agence d'intérim, vous êtes... »

| Concernant... :                                                  | Non satisfait | %    | Moyennement satisfait | %     | Satisfait | %     | Très satisfait | %     |
|------------------------------------------------------------------|---------------|------|-----------------------|-------|-----------|-------|----------------|-------|
| <b>L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle</b> | 1             | 1,64 | 9                     | 14,75 | 36        | 59,02 | 15             | 24,59 |
| <b>L'intérêt du travail</b>                                      | 3             | 4,92 | 12                    | 19,67 | 33        | 54,10 | 13             | 21,31 |
| <b>La qualité de la relation avec l'agence d'intérim</b>         | 0             | 0    | 4                     | 6,56  | 16        | 26,23 | 41             | 67,21 |
| <b>La rémunération</b>                                           | 2             | 3,28 | 11                    | 18,03 | 32        | 52,46 | 16             | 26,23 |
| <b>Le délai entre les missions</b>                               | 2             | 3,28 | 12                    | 19,67 | 34        | 55,74 | 13             | 21,31 |

Nous allons ainsi dans la partie suivante, analyser les résultats de chacune des questions.

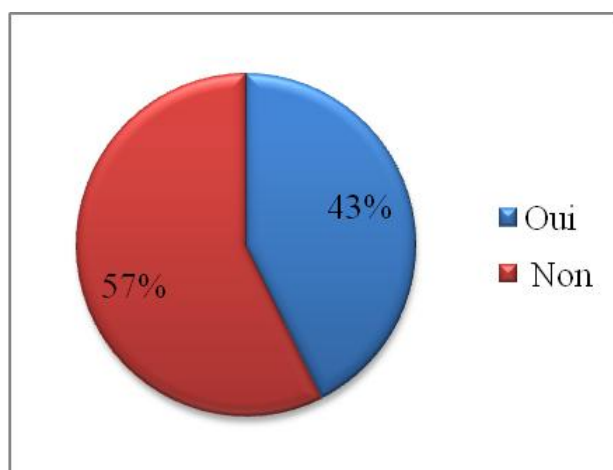
## **b) Analyse des données**

### **Question n° 1 : Travaillez-vous régulièrement avec au moins deux sociétés d'intérim différentes ?**



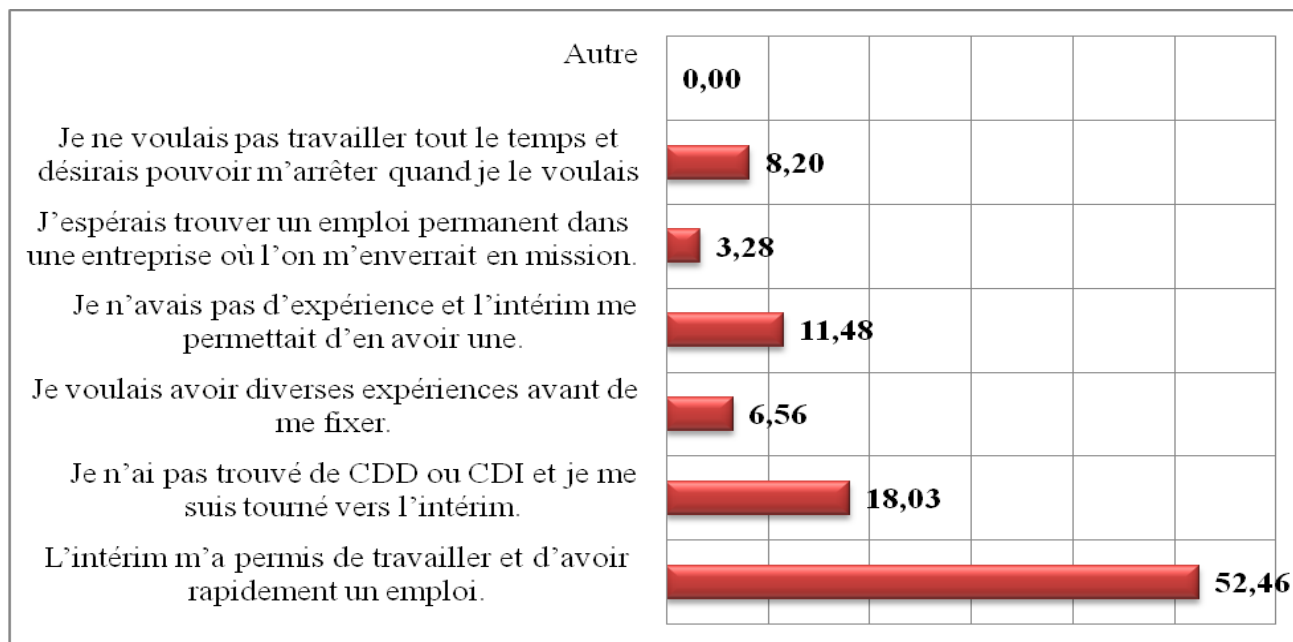
Nous constatons que le « oui » l'emporte à la hauteur de 52 %. Ceci signifie que, sur 61 intérimaires, plus de la moitié d'entre eux est amenée à travailler régulièrement avec plusieurs agences. Ainsi 48 % des intérimaires interrogés restent fidèles à une agence.

### **Question n° 2 : Avez-vous choisi de travailler uniquement en intérim ?**



57 % des intérimaires interrogés affirment ne pas avoir choisi travailler uniquement en intérim. Nous verrons grâce aux questions suivantes pourquoi notre échantillon n'a pas fait ce choix.

### Question n° 3 : Pourquoi travailler en intérim ?



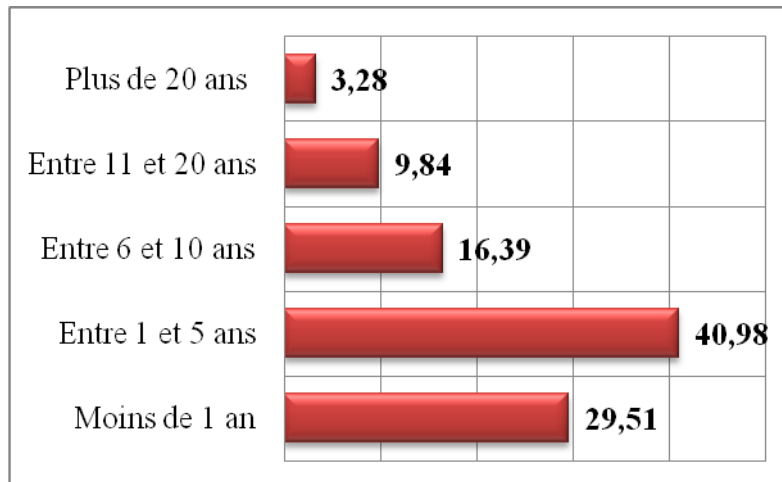
Nous pouvons observer pour la majorité, que l'intérim leur a permis de travailler et d'avoir un emploi rapidement à la hauteur de 52.46%. Nous comprenons alors pourquoi les intérimaires affirment ne pas avoir voulu à la base travailler seulement en intérim. En effet 18.03% sont en intérim car ils n'ont pas réussi à trouver un CDD ou CDI. C'est alors davantage un choix par défaut afin de pouvoir travailler. Ces deux choix s'inscrivent alors dans une « logique pragmatique »<sup>87</sup>.

Ensuite nous constatons que 11.48% d'entre eux travaillent en intérim afin d'acquérir une première expérience. Ce pourcentage paraît compréhensible puisque notre échantillon d'intérimaires est composé de 18.03% de jeunes de moins de 25 ans. On parle alors d'une logique de formation.

Enfin notons que 8.20% s'inscrivent dans une logique individuelle en ne travaillant pas tout le temps et seulement quand ils le désirent. Nous comprenons alors que l'intérim permet aux intérimaires de ne pas s'engager et d'être plus libres qu'en étant en CDI.

<sup>87</sup> <http://www.manpowergroup.fr/wp-content/uploads/2013/04/La-logique-pragmatique-demeure.jpg>

**Question n° 4 : Depuis combien de temps travaillez-vous en intérim ?**



40,98% des intérimaires interrogés travaillent en intérim entre 1 et 5 ans. Ceci nous prouve qu'un intérimaire peut rester au sein d'une Agence d'Emploi durablement si cette dernière lui permet d'enchaîner les missions, que la relation d'emploi entre l'agence et lui est de qualité satisfaisante ou très satisfaisante... l'intérimaire peut rester fidèle au sein d'une agence. En effet 16,39% travaillent en intérim depuis 6 à 10 ans, 9,84% entre 11 et 20 ans et 3,28% plus de 20 ans.

Ensuite nous observons qu'en seconde place il y a la catégorie d'intérimaires travaillant en intérim depuis moins d'un an.

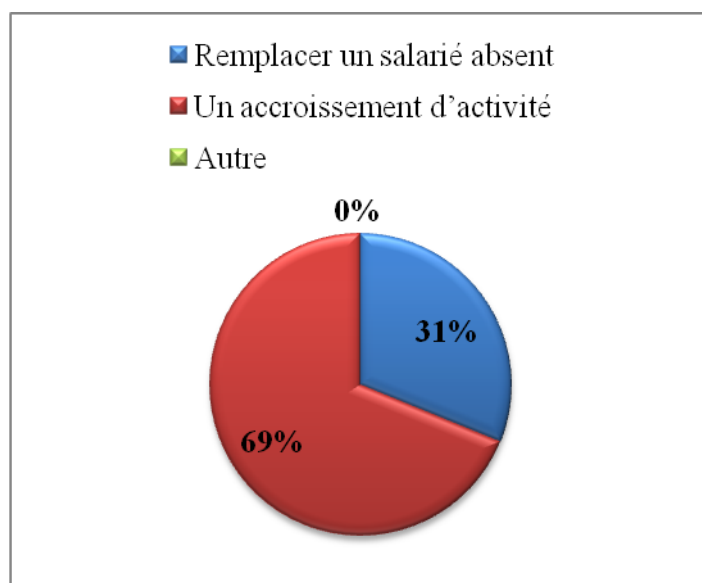
**Question n° 5 : Durée de votre plus longue mission au sein d'une même entreprise ?**

**⇒ De 3 mois à 3 fois 18 mois.**

Ce résultat nous permet de voir une forte hétérogénéité entre les durées maximales de missions pour une même entreprise.

Nous constatons par ailleurs qu'il y a des besoins réguliers pouvant être récurrents. En effet des intérimaires sont amenés à travailler pour des entreprises utilisatrices jusqu'à 18 mois, puis ces entreprises laissent l'intérimaire réaliser son délai de carence obligatoire puis le reprennent de nouveau.

**Question n° 5 bis : Etait-ce principalement pour :**



69% des missions les plus longues ont été réalisées principalement pour un accroissement temporaire d'activité, contre 31% en vue de remplacer un salarié absent.

**Question n° 6 : Dans les années à venir pensez-vous encore travailler en intérim ?**

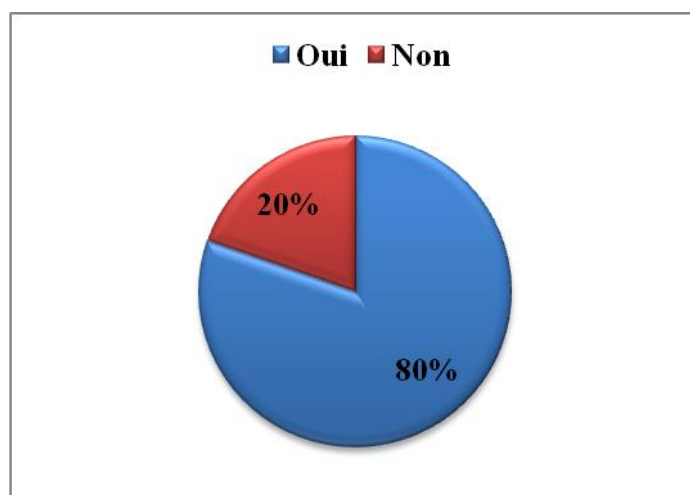


62% des intérimaires interrogés pensent continuer à travailler grâce au travail temporaire. 31% envisagent d'arrêter dans les années à venir.

L'intérim est vu comme une solution d'attente, permettant à l'intérimaire d'avoir un emploi et donc une rémunération pour répondre à ses besoins. Cela lui permet aussi, en attendant de trouver un emploi plus stable, d'acquérir des expériences, de développer son adaptabilité.

Le travail temporaire permet alors d'attendre que le marché du travail s'améliore. Cependant la conjoncture actuelle, n'évoluant guère dans le bon sens, voit le taux de chômage augmenter d'année en année, l'intérim s'inscrit dans la durée pour les intérimaires actuels.

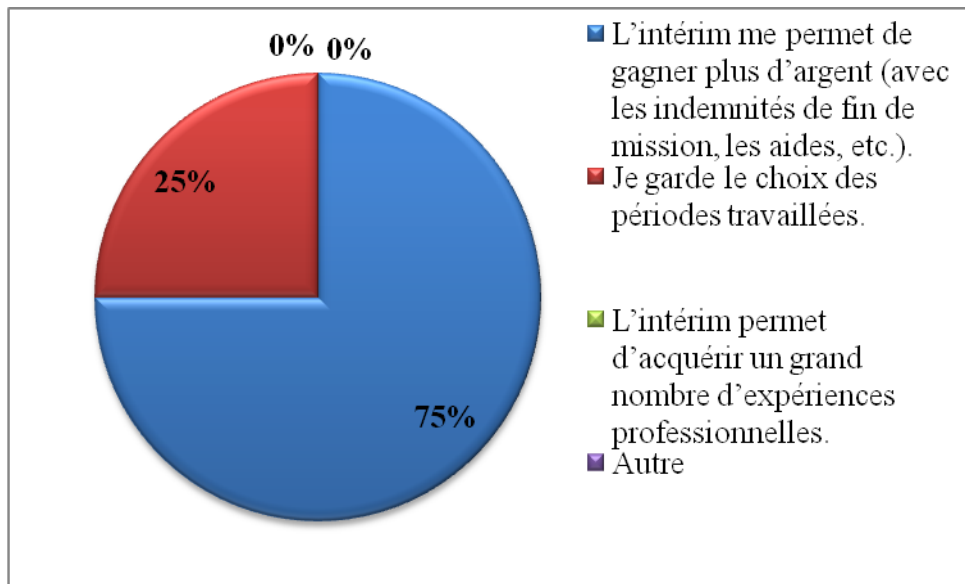
**Question n° 7 : Souhaiteriez-vous être embauché en CDI ?**



80% des intérimaires interrogés souhaiteraient être embauchés en CDI au sein d'une entreprise 20% souhaitant rester en intérim. Ce résultat peut paraître surprenant car cela signifie qu'ils choisissent de rester dans un emploi plus incertain. Ils ne restent donc pas par dépit intérimaire.

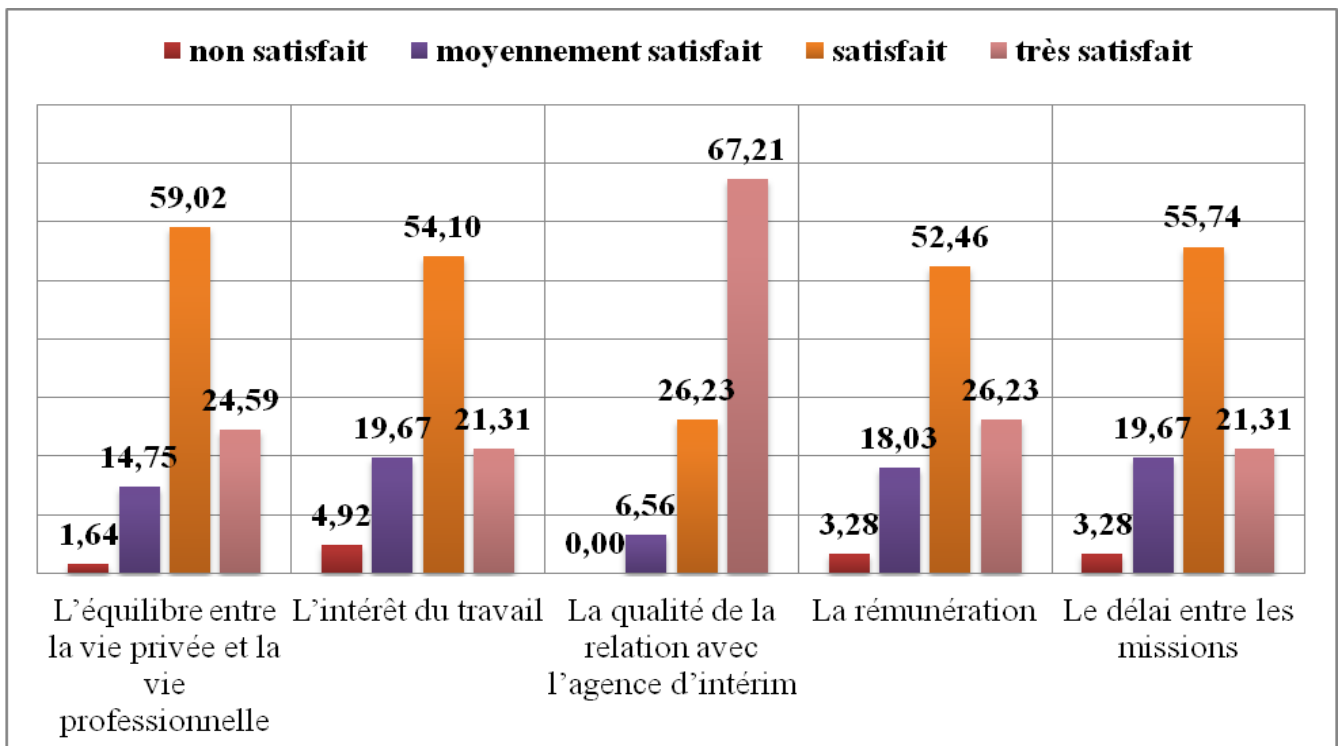


**Question n° 7 bis : Si non, pourquoi ?**



75% des intérimaires ne veulent pas être embauchés afin d'avoir une rémunération plus importante que s'ils étaient embauchés en CDI. Puis 25% font ce choix pour travailler quand ils le souhaitent.

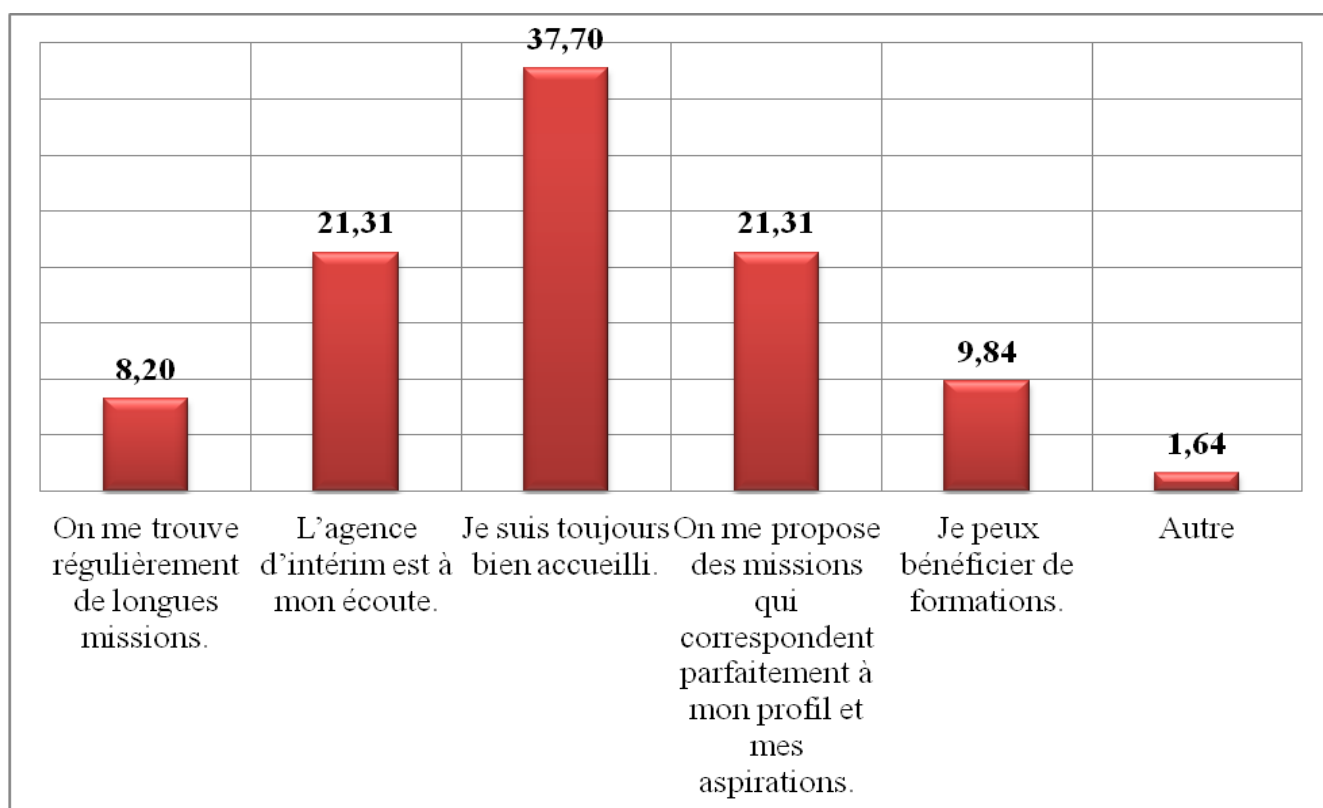
**Question n° 8 : Au sein de votre agence d'intérim, vous êtes....**



Nous observons à travers ces cinq critères qu'une grande majorité des intérimaires, de notre échantillon, sont satisfaits, de leur Agence d'Emploi.

Ils sont satisfaits de l'équilibre vie professionnelle et vie privée (59.02%), de l'intérêt du travail (54.10%), de la rémunération 52.46%) et du délai entre les missions (55.74%). De plus, ils sont très satisfaits de la relation avec l'agence d'intérim à hauteur de 67.21%. L'opinion est plutôt favorable vis-à-vis du travail temporaire.

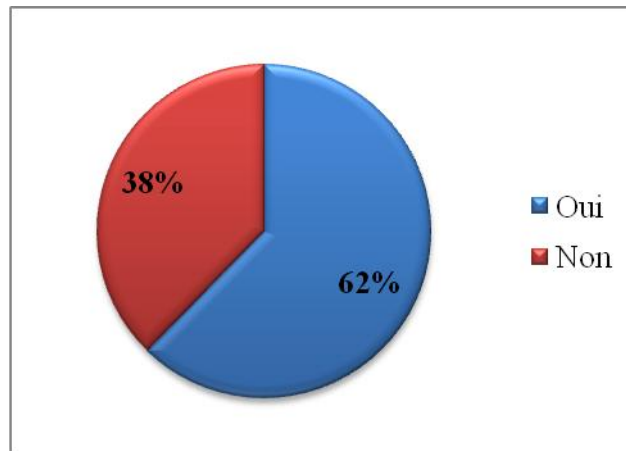
**Question n° 9 : Selon vous, quels sont les facteurs qui vous donnent envie de rester, de façon durable, au sein d'une même agence d'intérim ?**



L'accueil au sein d'une Agence est le facteur privilégié par les intérimaires interrogés pour rester durablement au sein d'une même agence, à la hauteur de 37.70%.

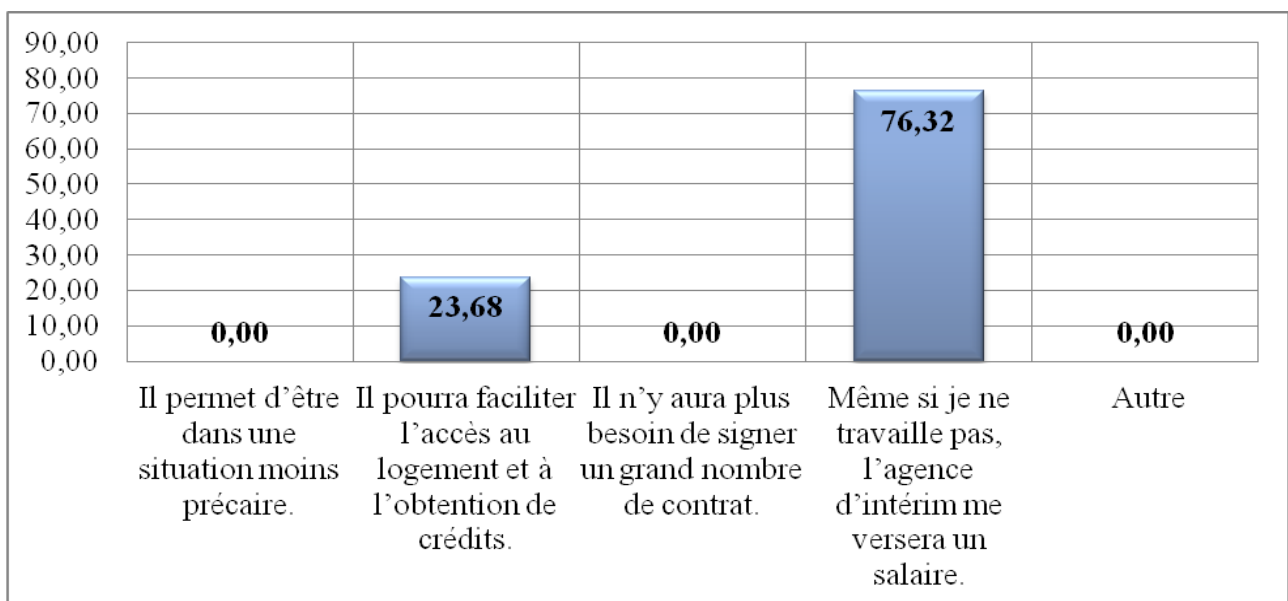
Ensuite, nous constatons que les deux seconds facteurs incitant un intérimaire à rester dans une même agence est d'avoir une agence attentive et à son écoute, de réaliser des missions qui correspondent parfaitement à son profil et ses aspirations.

**Question n° 10 : Avez-vous déjà entendu parler du CDI Intérim ?**



62% des intérimaires ont entendu parler du CDI intérimaire, il est alors intéressant de connaître leur avis sur ce nouveau type de contrat à l'aide de la question suivante.

**Question n° 10 bis : Si oui, qu'en pensez-vous.**



Nous observons que la majorité pense que ce nouveau type de contrat leur permettrait d'avoir une rémunération sans même être en mission à 76.32%. Enfin 23.68% des intérimaires pensent que cela est un moyen de bénéficier plus facilement d'un crédit, d'avoir accès au logement.

## CHAPITRE 2

### **VALIDATION DES HYPOTHESES**

Dans cet ultime chapitre, nous confronterons les résultats obtenus de nos deux enquêtes à nos hypothèses émises préalablement. Nous serons amenés à les valider ou à les réfuter. Nous allons ainsi reprendre chaque hypothèse et tenterons de mettre en évidence les raisons qui nous permettent de les valider ou non.

#### **Hypothèse n°1 :**

**Grâce à un processus de fidélisation on peut rendre compatible la précarité liée au travail temporaire et l'engagement organisationnel de l'intérimaire.**

Nous avons vu dans notre revue de littérature que la fidélisation était selon Chaminade<sup>88</sup> (2003) un processus grâce auquel l'organisation va mettre en place des dispositifs de gestion afin de « maintenir durablement l'attachement des salariés ».

Suite à notre enquête terrain auprès des responsables d'agence, il est pertinent de rappeler que nous avons découvert différents processus mis en place au sein des agences afin de fidéliser des intérimaires.

**Madame A** « *le premier processus qui est mis en place dans toutes les agences d'intérim confondu c'est le FASTT : fond d'action sociale du travail temporaire. C'est un fond qui permet de pallier la précarité des intérimaires.* »

Ensuite nous avons constaté que les processus de fidélisation étaient axés sur les formations afin d'assurer l'employabilité sur le marché des intérimaires, en fonction des besoins du bassin d'emploi, et dans un rapport gagnant-gagnant entre l'agence et l'intérimaire.

**Madame C** « *La formation [...] en fonction du bassin et du besoin des entreprises.* »

Les formations ont pour but d'améliorer les compétences d'un individu et donc de lui permettre de trouver plus rapidement un emploi et ce, grâce à l'agence.

---

<sup>88</sup> Chaminade B. (2003). *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*, AFNOR

Enfin les processus de fidélisation s'intéressent fortement à l'accompagnement et au relationnel reliant l'intérimaire à une agence.

**Madame C** : *« un processus pour recevoir les candidats, les réorienter, bien définir leurs parcours, leurs compétences professionnelles pour proposer leurs candidatures en respectant tous ces points [...] »*

**Madame D** : *« suivi des intérimaires durant leurs missions à plusieurs intervalles. Donc notre processus passe par ce suivi, ce relationnel et [...] dès qu'ils arrivent en fin de mission on les propose spontanément dans les entreprises avec lesquelles on travaille. »*

**Madame E** : *«notre accueil, nos conseils, [...] On est à leur écoute, disponibles.»*

Nous avons par ailleurs vu dans notre revue de littérature que la fidélisation ne pouvait se faire sans engagement, attachement, satisfaction, implication, et motivation. Nous constatons que les agences font leur possible pour engager les intérimaires et ainsi les fidéliser. D'autre part, le travail temporaire n'est pas toujours synonyme de précarité, le CDD serait beaucoup plus précaire selon les entretiens que nous avons menés.

Grâce au processus de fidélisation, l'intérimaire sera accompagné dans ses démarches en fin de mission, il pourra réaliser des formations, bénéficier d'indemnités de fin de mission et du paiement de ses congés. Tout ceci lui permet de gagner « plus » qu'un salarié traditionnel, s'il travaille la majeure partie de l'année. Ces éléments donnent ainsi les moyens de pallier la précarité liée au travail temporaire.

Grâce aux aides et aux Indemnités de Fin de Mission, on observe une réduction de la précarité des intérimaires. Toutefois cela ne fait pas partie d'un processus de fidélisation propre à une agence, c'est un droit dont bénéficient les intérimaires.

Un processus de fidélisation peut alors aider les intérimaires à rester en intérim au vu d'un travail, avec l'écoute et les conseils que des professionnels peuvent leur fournir. Grâce à ces conseils et à cet accompagnement, les intérimaires peuvent s'engager auprès d'une agence. De plus, par le biais du suivi des missions, de l'accompagnement, des formations en adéquation avec les attentes des intérimaires et les besoins des entreprises clients, cela permet d'assurer d'une part leur employabilité, de réduire les périodes d'intermissions et de ce fait de diminuer la précarité liée à ce type de contrat.

De plus il est important de noter que des intérimaires ont fait le choix de travailler en intérim comme le démontrent les discours vus précédemment, dont voici un exemple :

**Madame C** : « certains souhaitent travailler en intérim, et ne veulent pas être embauchés. Il y en a plus qu'on le croit. »

Nous pouvons en conclure qu'un processus de fidélisation mené par une Agence d'Emploi ne peut à lui seul pallier l'incertitude et l'instabilité que génère le travail temporaire. Cette fidélisation est en partie due au FASTT, aux IFM et paiement des congés afin de réduire la précarité de ce type d'emploi.

Toutefois, comme nous avons pu le voir précédemment, selon Faure-Guichard<sup>89</sup> un intérimaire peut faire le choix d'en faire sa profession, ou bien utiliser l'intérim comme levier d'insertion dans le monde du travail. Rappelons que plus de 50% des intérimaires interrogés ont affirmé que l'intérim leurs a permis de trouver du travail et rapidement. Chaque individu est à la recherche d'un emploi pour assouvir ses besoins physiologiques et besoins suivants, comme nous l'avons vu au travers de la pyramide de Maslow.

De ce fait grâce au droit du travail et au FASTT, les processus de fidélisation mis en place par les agences peuvent rendre compatibles la précarité liée au travail temporaire et l'engagement organisationnel de l'intérimaire. Nous pouvons alors valider notre première hypothèse.

### ↳ **Hypothèse n°2 :**

**Les facteurs de fidélisation sont similaires entre les salariés traditionnels en Contrat à Durée Indéterminée à temps plein et les intérimaires.**

Au cours de notre revue de littérature nous avons observé, au travers d'une étude mise en œuvre par l'Anact en 2011 (cité par Lethielleux<sup>90</sup>), que les facteurs les plus importants pour les salariés au travail étaient tout d'abord la rémunération à la hauteur de 48%. Même si ce premier facteur ne fait pas tout, il reste central à l'esprit des salariés. En effet nous avons vu que la rémunération permettait au salarié de pourvoir à ses besoins et qu'elle faisait partie intégrante du contrat de travail liant un employeur à un salarié. Ensuite il y avait les

---

<sup>89</sup> Faure-Guichard C. (1999). *Les salariés intérimaires : trajectoires et identités*, Travail et emploi, n°78 – cité par Cadin L, Guérin F, et Pigeyre F, *Gestion des Ressources Humaines*, 3<sup>ème</sup> édition Dunod

<sup>90</sup> Lethielleux L. (2014). Cours magistral de *Gestion des Rémunérations et de la Prévoyance*

conditions de travail (40%) et l'intérêt du métier (34%). A tout cela s'ajoute, l'employabilité, les perspectives d'évolution et surtout le bien-être du salarié au travail.

Au cours de notre enquête terrain, nous avons retrouvé en premier facteur « les missions ».

**Madame B** : « *Le premier, c'est l'enchaînement des missions qui leur permettent d'avoir un salaire.* »

Les missions désignent pour un intérimaire un enchaînement de missions en adéquation tant avec leur profil qu'avec leurs attentes. Ces missions constituent la rémunération de l'intérimaire. Une rémunération qui représente le facteur premier de fidélisation que nous pouvons retenir.

Nous avons relevé grâce à notre enquête auprès des intérimaires et des responsables d'agence qu'un autre facteur essentiel est le « relationnel ».

**Madame A** : « *le relationnel, ça reste un facteur important* »

Les intérimaires accordent une forte importance à la qualité de la relation d'emploi avec près de 38% des intérimaires interrogés. Les agences visent à accompagner au mieux les intérimaires, à les informer et conseiller. L'accompagnement est lié au relationnel et à la satisfaction de l'intérimaire. Nous avons vu au cours de notre revue de littérature l'importance de la satisfaction d'un salarié afin de le fidéliser au sein d'une entreprise.

Par ailleurs, les intérimaires peuvent pour certains rechercher à être formés afin d'assurer leur employabilité sur le marché du travail, tout comme des salariés traditionnels.

Cependant nous avons remarqué au cours de nos entretiens avec les Agences d'Emploi que les conditions de travail des entreprises où sont placés les intérimaires durant des missions, ne dépendent pas d'elles. Ainsi, le second facteur relevé par l'Anact en 2011 pour les salariés traditionnels n'est pas véritablement similaire pour un intérimaire. Nous parlons pour ces derniers davantage de l'intérêt de la mission.

Nous pouvons en conclure que le facteur premier pour les salariés traditionnels et les intérimaires est semblable, chacun souhaitant en fait bénéficier d'une rémunération.

Les facteurs de fidélisation des salariés intérimaires peuvent être assimilés à ceux des salariés traditionnels sur d'autres points comme : le souci d'employabilité grâce à la

formation, le relationnel et le bien-être. Le but étant que n'importe quel type de salarié soit satisfait dans son travail, se sente accompagné, afin de pouvoir évoluer et avoir une rémunération.

Les conditions de travail restent toutefois une question qui aurait mérité d'être traitée de façon plus approfondie au cours de notre enquête terrain auprès des intérimaires.

Nous validons toutefois notre seconde hypothèse, puisque les facteurs de fidélisation entre les salariés traditionnels et les intérimaires sont relativement de la même nature.

### ↳ **Hypothèse n°3 :**

**Dans une certaine mesure, l'entreprise de travail temporaire peut réussir à rentrer dans une relation stable avec un intérimaire.**

Nous avons constaté grâce aux résultats des questionnaires que 40,98% des intérimaires interrogés travaillent en intérim depuis 1 à 5 ans et, 16,39% travaillent en intérim depuis 6 à 10 ans. Ceci nous permet d'affirmer qu'un intérimaire peut rester au sein d'une agence de façon durable si cette dernière lui permet d'enchaîner les missions, et que la relation d'emploi entre l'agence et lui est de qualité satisfaisante ou très satisfaisante.

De plus nous avons constaté que des intérimaires avaient cumulé de longs contrats allant jusqu'à 18 mois et que ceux-ci avaient été renouvelés après un délai de carence. Durant cette période la relation entre l'agence et l'intérimaire se stabilise et s'inscrit dans le temps. Notons que 80% des intérimaires interrogés souhaiteraient être embauchés en CDI, mais 62% envisagent tout de même de continuer de travailler en intérim dans les années à venir.

Nous avons eu l'exemple d'un individu travaillant depuis 21 ans en intérim et qui ne souhaite absolument pas être embauché en CDI afin de ne pas s'engager avec une même entreprise durablement. La fidélisation d'un intérimaire de façon durable concerne souvent une certaine catégorie, dont le métier est en tension.

Cependant l'agence devra trouver des missions régulièrement et en adéquation avec son profil et ses attentes, afin de ne pas le perdre à cause de la concurrence.



Nous avons constaté durant notre enquête que cette catégorie était souvent constituée de seniors professionnels.

**Madame B** « Généralement ce sont vraiment des professionnels qui ont 10/15 ans d'expérience ».

Ces derniers gagnent davantage en intérim et peuvent bénéficier de périodes libres en fonction de leurs envies. C'est alors l'intérim de profession. Il existe, comme nous l'avons constaté à travers l'analyse de nos questionnaires, une catégorie d'intérimaires ne souhaitant pas être embauchés en CDI (20% des intérimaires interrogés) car l'intérim permet de gagner davantage via les indemnités de fin de missions, les aides, etc. (75%) et afin de ne pas s'engager et choisir leurs périodes de travail (25%).

Les jeunes seraient alors moins fidèles. Ils ont surtout envie d'un CDI et utilisent l'intérim comme tremplin. C'est alors l'intérim d'insertion. Ces deux typologies d'intérimaires s'accordent tout de même à s'engager à une ou plusieurs agences où ils sont bien accueillis et où ils enchainent les missions.

Rappelons que 48% des intérimaires ont affirmé travailler régulièrement pour une seule et même agence, contre 52% qui travaillent pour minimum deux agences différentes.

Nous pouvons en déduire que l'on peut fidéliser de façon durable seulement une catégorie d'intérimaires souvent professionnels et détenant des compétences recherchées sur le marché de l'emploi. Cette catégorie ne représente cependant pas la majorité de l'effectif des intérimaires d'une agence.

Les intérimaires utilisent pour beaucoup l'intérim afin d'acquérir de l'expérience et l'autre, dans une optique de trouver un poste en CDI par la suite. L'agence doit pouvoir enchaîner les missions pour les différents intérimaires ce qui n'est pas toujours évident face à la concurrence accrue entre les agences. Les agences d'emploi n'ont pas toutes les offres d'emploi, ainsi les intérimaires iront où ils auront du travail, en privilégiant toutefois des agences où ils entretiennent de bonnes relations.

Nous pouvons alors valider notre troisième hypothèse, car dans une certaine mesure, l'entreprise de travail temporaire peut réussir à rentrer dans une relation stable avec un intérimaire qui réalise de longs contrats, principalement au sein d'une même entreprise, ou encore un intérimaire de profession, souhaitant travailler en intérim uniquement.

#### **Hypothèse n°4 :**

**Pour les intérimaires, le travail temporaire n'est pas synonyme de précarité et d'instabilité, mais une source de revenu plus élevé.**

Nous avons vu, au travers de notre revue de littérature, que le travail temporaire était perçu de façon générale comme précaire. Cingolani (2004) nous avait éclairés en définissant la précarité comme une sensation de « discontinuité subie », avec un sentiment d'incertitude et d'inquiétude en vue de l'avenir de l'emploi. Autrement dit la précarité d'un emploi est principalement associée à l'incertitude, et généralement à des sentiments négatifs tels que l'insécurité ou encore l'inquiétude.

Nous avons précédemment constaté que, pour la majorité des intérimaires (52.46%), le travail temporaire permettait d'avoir un emploi rapidement et donc de travailler. L'intérim n'est alors pas vraisemblablement subi par la majorité des intérimaires que nous avons pu interroger. Par ailleurs, 62% des intérimaires envisagent de continuer à travailler en intérim. Les intérimaires perçoivent, en majorité, l'intérim de façon positive et comme source de travail et donc de rémunération.

De plus, lors de notre enquête terrain, nous avons vu que l'intérim permettait d'obtenir une rémunération plus importante grâce aux Indemnités de Fin de Mission et au paiement des congés payés. Les intérimaires bénéficient de suivi et de conseils leur permettant de trouver plus rapidement du travail d'une part et d'autre part des missions en adéquation avec leur profil, ainsi que des formations pour assurer leur employabilité.

D'autre part, comme nous l'avons étudié, 20% des intérimaires interrogés ne souhaitent pas être embauchés en CDI et 75% d'entre eux affirment que cela leur permet de gagner plus que s'ils étaient embauchés en CDI. Le sentiment de précarité est alors nul ou quasi nul. Nous en revenons à la catégorie d'intérimaires souvent professionnels qui détiennent une image très positive de l'intérim.

Cela n'est pas toujours le cas pour des individus qui travaillent en tant qu'intérimaires à défaut de trouver un CDD ou CDI. Ceux-ci perçoivent davantage l'intérim comme un type de contrat permettant de pallier un contexte difficile dans lequel nous sommes, ou encore comme une obligation afin de subvenir à leurs besoins.

Notons toutefois une certaine limite de notre enquête. En effet, il aurait été intéressant d'étudier le ressenti réel des différentes typologies d'intérimaires dans ce type de contrat, en posant des questions axées sur leur perception de la précarité au quotidien, afin de pouvoir réellement valider notre hypothèse.

Ainsi, nous ne pouvons pas valider notre hypothèse car si l'intérim reste, entre autre, un moyen de gagner plus, ceci est uniquement pour une petite catégorie d'intérimaires souvent des professionnels et non pour les intérimaires en règle générale.

## **CONCLUSION**

Pour conclure, tout au long de ce mémoire de recherche, nous avons tenté d'appréhender la complexité de fidéliser des salariés intérimaires au travers de la problématique suivante : *Le travail temporaire et la fidélisation des intérimaires sont-ils paradoxaux ?*

Afin de réaliser cette étude, nous avons tout d'abord rédigé une revue de littérature. Au sein de cette partie nous nous sommes intéressés au travail temporaire et à la notion de fidélisation. En effet, depuis son arrivée en France dans les années 1950, le travail temporaire a subi de grandes évolutions et s'est fortement développé. A ce jour, c'est dans un contexte incertain, que les entreprises recourent à la flexibilité externe. La concurrence entre les Agences d'Emploi s'est très nettement accrue ces dernières années et c'est une des raisons pour lesquelles la fidélisation des intérimaires s'inscrit à présent comme un axe stratégique pour les Agences d'Emploi.

Ces dernières souhaitent alors maintenir une relation durable avec des intérimaires détenant un profil en adéquation avec le bassin d'emploi et donc les besoins des Entreprises Clientes ou prospectes. Néanmoins nous avons constaté grâce à différents ouvrages et articles que le travail temporaire était synonyme de précarité et d'instabilité.

Nous avons par ailleurs, dans un second chapitre de notre revue de littérature, défini la fidélisation, ses facteurs et enjeux ainsi que la satisfaction au travail et les théories qui lui sont propres. Ceci nous aura alors permis de mieux appréhender et comprendre la complexité de la fidélisation de salariés traditionnels, mais surtout des intérimaires qui sont l'objet de notre étude.

Nous avons donc mené une enquête terrain auprès des intérimaires et des responsables d'agence afin d'aborder de façon concrète notre problématique et pour ainsi comprendre si réellement le travail temporaire et la fidélisation des salariés intérimaires défiaient toute logique en présentant des aspects tout à fait contradictoires.

Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire dédié aux intérimaires et un guide d'entretien au vu de rencontrer des responsable d'Agence d'Emploi.

Suite à la mise en place de notre démarche qualitative et quantitative nous avons mené une analyse de ces deux démarches afin d'avoir la perception des individus par rapport à notre sujet.

Les hypothèses émises au début de notre recherche n'ont pas toutes été validées. Cependant, il fût intéressant de comprendre qu'un processus de fidélisation mis en œuvre par une Agence d'Emploi pouvait rendre compatible le travail temporaire et l'engagement organisationnel. Nous avons, par ailleurs, constaté que les facteurs de fidélisation entre les salariés traditionnels et les intérimaires étaient similaires grâce au facteur premier concernant la rémunération, les autres facteurs tels que l'employabilité, l'intérêt du métier sont similaires ; seules les conditions de travail ne dépendent pas des agences d'intérim.

D'autre part, l'Agence d'Emploi peut réussir à rentrer dans une certaine mesure. En effet cette stabilité est possible lorsque des intérimaires ont de longues missions et font par exemple 18 mois au sein d'une même entreprise. Dès lors, la relation d'emploi se stabilise entre l'agence, l'intérimaire ainsi que l'entreprise utilisatrice. La relation d'emploi peut aussi se stabiliser avec souvent la même typologie d'intérimaires : ceux de profession.

De plus nous avons constaté que, pour ce profil type d'intérimaire, le travail temporaire était perçu nettement de façon positive et non comme signe de précarité et d'instabilité. L'intérim est alors source de liberté et de salaire plus élevé.

Cependant cela ne s'applique que pour une faible partie de l'effectif d'une agence. Mais cette dernière a alors tout intérêt de le fidéliser et de le garder en son sein en lui donnant des missions régulièrement et rapidement, afin ne pas perdre un intérimaire stratégique ou encore sur lequel l'agence peut compter pour des missions urgentes ou pour une entreprise nouvellement cliente etc.

La fidélisation entre un intérimaire et une Agence d'Emploi est alors possible et pour certains cas sur une longue durée. Néanmoins, la majorité des intérimaires utilisent l'intérim pour trouver rapidement un emploi ou pour s'y maintenir tout en développant ses qualifications et compétences et ce dans une conjoncture difficile où le chômage s'accroît au fil des années. Il est important pour des individus de se maintenir dans le monde du travail, afin d'augmenter leurs chances de trouver régulièrement du travail.

En outre, il aurait été intéressant dans le cadre d'une autre étude de comprendre pourquoi, dans un contexte où le taux de chômage est fort, des employeurs ne souhaitent pas embaucher des personnes qui sont au chômage depuis une longue période, et préfèrent par exemple débaucher des salariés, ou privilégier des individus réalisant de grands contrats et n'ayant pas chômé ou très peu dans l'année.

Pour conclure, ce travail de recherche fût très enrichissant et m'a permis de découvrir et adopter une démarche de recherche et méthodologie qui me sera utile en Master 2 ou encore durant ma vie professionnelle.

Ce premier mémoire de recherche m'a aidée à développer ma capacité d'analyse et de réflexion tout en développant mon sens de l'écoute lors du recueil des données des entretiens. Je serai alors plus à l'aise en vue de la rédaction d'une revue ou d'un mémoire, et appréhenderai ce travail plus facilement.

Ce mémoire m'aura permis d'acquérir des connaissances précises sur un sujet tout en utilisant les connaissances acquises via les cours dispensés par l'université.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Alexandre-Bailly F. Bourgeois D. Gruère J-P. Raulet-Croset N. Roland-Lévy C. (2013), *Comportement humains et management*, 4<sup>ème</sup> édition Pearson

André C. (2013), *Cours Magistral de Droit social*, Master 1 Management Stratégique des Organisations parcours Ressources Humaines

Belkacem R. (2013). *Des agences d'intérim aux agences d'emploi*, Les notes de l'Institut Européen du Salariat, Université de Lorraine, n°30, janvier 2013.

Belkacem R., Kornig C. (2011). *La construction sociale du travail intérimaire : de ses origines aux États-Unis à son institutionnalisation en France*. Socio-Économie du Travail n° 33

Benoit A.-M., Salomon A.-C., (1999). *Les enquêtes d'opinion: Comment anticiper les attentes des citoyens*- La lettre du cadre territorial – Dossier d'experts, n°306, décembre

Bliemel et Eggert (1998). *Why do they keep coming back? Customer retention and barriers to change from the customer perspective*, in 14th IMP Annual Conference Proceedings

Chaminade B. (2003). *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*, AFNOR éditions

Chaminade B. (2010). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*, AFNOR éditions

Couvreur A. et Lehuède F. (2002). *Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives*, Cahier de recherche n°176, Paris, CREDOC

Donnadieu G. (1993). *Du salaire à la rétribution*, Paris 1993, éd. Liaisons

Enquête « Besoins en main-d'œuvre » : *croissance ralentie des projets de recrutement des employeurs pour 2013*, Repères & Analyses, Statistiques, avril 2013, n° 53

Faure-Guichard C. (1999). *Les salariés intérimaires : trajectoires et identités*, Travail et emploi, n°78 – cité par Cadin L, Guérin F, et Pigeyre F, *Gestion des Ressources Humaines*, 3<sup>ème</sup> édition Dunod

Faure-Guichard C. (2000). *L'emploi intérimaire : trajectoires et identités*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

Faure-Guichard, C. (1998). *La relation d'emploi intérimaire : identités professionnelles en questions et mobilités sur le marché du travail*, Thèse de doctorat ès sociologie, Aix-en-Provence.

Galois I. (2005). *Nature de la relation d'emploi entre intérimaires et sociétés d'intérim*, 16<sup>e</sup> Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine.

Galois I. (2006). *La fidélité des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire : une approche par la théorie de l'échange social*, Thèse de docteur ès Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon

Ghiglione, R. (1987). *Les techniques d'enquêtes en sciences sociales*. Paris : Dunod

Glee C. et Roger A. (2006). *Attraction et fidélisation de la main d'œuvre dans les secteurs du btp et de l'hôtellerie-restauration : le paradoxe de la rareté*, université Lyon 3

Guilbert L. et Henda S. (2008). *La fidélisation des cadres : une étude exploratoire* » 5<sup>ème</sup> journée d'étude sur les carrières, Lyon, 22-23 mai 2008

Henriet B. (1999). *La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles*, Revue

Herrbach O. Mignonac K. Richebé N. (2009). *Les Ressources Humaines de A à Z*, Dunod

INSEE, DARES (Enquête emploi) (2001), cité par Galois I.

Iribarne P (1993) *La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, Paris – cité par Combes M. Cours Magistral Management des Individus

Jourdain, C. (2002), *Intérimaires, les mondes de l'intérim*, Travail et emploi, n°89

Kornig C (2007), *Choisir l'intérim : sous quelles conditions ?* Socio-Économie du Travail n° 29

Lacroux A. (2008). *Implication au travail et relation d'emploi atypique : le cas des salariés intérimaires*, Thèse Docteur ès sciences de gestion, université Paul Cézanne - Aix Marseille III



Lethielleux L. (2013-2014). *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, Gualino  
7<sup>ème</sup> édition

Lethielleux L. (2014), *Cours magistral d'audit social*

Lethielleux L. (2014). Cours magistral de *Gestion des Rémunérations et de la Prévoyance*

Livian Y-F. (2000). *A propos de la notion de relation d'emploi*, Les Cahiers Lyonnais de  
Recherche

March et Simon (1999), *Les organisations : problème psychosociologique*, Editions Dunod

Mermet G. cité par Georgelet M. (2012). *La fidélisation des salariés : le cas de l'entreprise  
X*

Paillé P. (2004). *La fidélisation des Ressources Humaines*, Paris : Economica

Peretti J.M. (2013). *Ressources Humaines*, 14<sup>ème</sup> édition Vuibert

Saulnier F (2000) *Les fiches outils Ressources Humaines – théories de la motivation*, IAE  
Toulouse, MRH

Thévenet M. et J.P. Neveu (2002). *L'implication au travail*, Paris: Editions Vuibert.

Towers Watson (2012). *Global workforce study 2012*

Usines Nouvelle (2001). *Fidéliser ses salariés*, 18 janvier 2001

## **WEBOGRAPHIE**

<http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/contrats,109/le-contrat-de-travail-temporaire,982.html>

<http://www.pole-emploi.fr/actualites/le-cdi-interimaire-@/suarticle.jspz?id=112320>

<http://gestionpaiegrhquichoisir.com/2014/01/turnover-comprendre-agir/#axzz2zuswAHBa>

<http://www.melissa.ens-cachan.fr/spip.php?article1223>

<https://www.manpowergroup.fr/linterim-vu-par-les-interimaires-une-seule-direction-lemploi/>

<http://www.manpowergroup.fr/wp-content/uploads/2013/04/La-logique-pragmatique-demeure.jpg>

<http://www.jlmconsultant.fr/xx/qoqcpc.pdf>

<http://www.ouestfrance-emploi.com/recruteur-rh/info/employabilite-outil-fidelisation-salarie>

[http://www.kellyservices.fr/uploadedFiles/Dev\\_Kelly\\_Services\(1\)/rapport%20KGWI%20n%C2%B01.pdf](http://www.kellyservices.fr/uploadedFiles/Dev_Kelly_Services(1)/rapport%20KGWI%20n%C2%B01.pdf)

<http://travail-emploi.gouv.fr>

<http://www.juritravail.com/Actualite/la-representativite-et-le-dialogue-social/Id/79751>

<http://travailemploi.revues.org/3986>

[www.prismemploi.eu](http://www.prismemploi.eu)

<https://www.manpowergroup.fr/les-agences-demploi-16-millions-de-missions-dinterim-entre-autres/>

## **LISTE DES FIGURES**

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figure 1 :</b> Evolution du nombre d'intérimaires en ETP entre 1985 et 2013..... | 7  |
| <b>Figure 2 :</b> La relation triangulaire du travail intérimaire .....             | 9  |
| <b>Figure 3 :</b> « Quatre formes d'attraction et de fidélisation » .....           | 24 |
| <b>Figure 4 :</b> Etapes de la mise en œuvre de la fidélisation .....               | 25 |
| <b>Figure 5 :</b> Pyramide des rémunérations d'après Donnadieu .....                | 29 |
| <b>Figure 6 :</b> Rapport entre l'individu et son travail selon Mermet.....         | 32 |
| <b>Figure 7 :</b> La roue de Deming : Plan, Do, Check, Action.....                  | 35 |
| <b>Figure 8 :</b> Pyramide des besoins de Maslow .....                              | 41 |
| <b>Figure 9 :</b> Déroulement de l'élaboration du mémoire de recherche .....        | 47 |
| <b>Figure 10 :</b> QQOQPC de notre recherche .....                                  | 48 |

# **ANNEXES**