

UNIVERSITE JEAN MOULIN LYON 3
Institut d'Administration des Entreprises
Ecole doctorale M.I.F.

Thèse pour l'obtention du titre de
Docteur ès Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement le 28 novembre 2006 par

Isabelle GALOIS

**La fidélité des intérimaires à l'Entreprise de
Travail Temporaire : une approche par la théorie
de l'échange social**

Jury

Directeur de recherche : **Monsieur Alain ROGER**
 Professeur des Universités, Université de Lyon 3

Rapporteurs : **Madame Martine BRASSEUR**
 Maître de conférences HDR, Université d'Aix-Marseille 3

Mr Michel LE BERRE
 Professeur des Universités, Université de Grenoble 2

Suffragants : **Mr Christophe EVERAERE**
 Professeur des Universités, Université de Lyon 3

Mr Didier RETOUR
 Professeur des Universités, Université de Grenoble 2

Mr Jean-Luc FICARELLI
 Directeur des Services de l'Emploi, ADECCO

L'université Jean Moulin n'entend accorder aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses, ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

A mes parents, à ma famille et à mes amis

Remerciements

Je présente mes plus vifs et chaleureux remerciements à mon directeur de recherche, Mr Alain Roger, qui a fait preuve d'une grande disponibilité à mon égard et qui m'a beaucoup aidé tout au long de ma thèse. Ses conseils ont contribué à l'aboutissement de ce travail.

Je tiens à remercier Mr Jean-Luc Ficarelli, Directeur des Services de l'Emploi de la société Adecco, et Mr Guy Chardenoux, Directeur de la région DALI (Drôme, Ardèche, Loire, Isère) qui ont accepté de m'ouvrir les portes de leur entreprise. Leur accueil m'a permis d'entreprendre mes recherches en étant intégrée au cœur de l'activité de l'intérim, ce qui a été très formateur.

J'exprime également toute ma gratitude envers les membres de l'équipe OREM du centre de recherche Magellan, et plus particulièrement Mr Yves-Frédéric Livian, Mr Christophe Baret et Mr Christophe Everaere pour leurs précieux commentaires et conseils concernant mon travail de recherche.

J'exprime ma chaleureuse reconnaissance aux membres du centre de recherche de l'IAE de Lyon 3, et plus particulièrement à Mme Danièle Boulanger pour ses encouragements, à Mme Martine Chorein pour son professionnalisme et sa bonne humeur, à Mr Eric Thivant pour sa disponibilité ainsi qu'à mes collègues et amis Adori, Argentina, Audrey, Céline, Dora, Hela, Nouredine, Olivier, Séverine et Wafi pour leur soutien.

Je tiens à remercier aussi ma famille et mes amis qui m'ont témoigné leur confiance. Je remercie particulièrement Laure, Nathalie et Christian, Muriel, Aude-Marie, Claire, Marjolaine et Sophie pour m'avoir soutenue dans la « dernière ligne droite ».

Je remercie enfin les membres du jury qui ont accepté d'évaluer mon travail de recherche.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	6
PARTIE I ETAT DE L'ART	12
CHAPITRE I L'INTERIM : CONTEXTE ET ACTEURS	13
SECTION I L'activité du travail temporaire	14
SECTION II La relation d'emploi intérimaire : spécificité, conséquences managériales et profil des intérimaires en France	19
CHAPITRE II LES CONCEPTS DE FIDELITE ET D'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	36
SECTION I Définition et mesure des concepts	37
SECTION II Les antécédents de l'engagement du client vis-à-vis de l'enseigne	52
SECTION III Les antécédents de l'engagement organisationnel des salariés	69
CHAPITRE III LA THEORIE DE L'ECHANGE SOCIAL	99
SECTION I Les fondements théoriques	100
SECTION II La théorie de l'échange social : un cadre théorique intégrateur	112
PARTIE II ETUDE EMPIRIQUE	127
CHAPITRE IV ETUDE QUALITATIVE	128
SECTION I Méthodologie de la recherche qualitative	129
SECTION II Résultats de l'étude qualitative	142
SECTION III Formulation des hypothèses et proposition du modèle conceptuel de la recherche	186
CHAPITRE V ETUDE QUANTITATIVE	196
SECTION I Démarche méthodologique de construction du questionnaire de recherche	197
SECTION II Analyse descriptive des données	234
CHAPITRE VI RESULTATS DE L'ETUDE QUANTITATIVE	246
SECTION I La méthode d'analyse des données	247
SECTION II Les résultats	257
CHAPITRE VII DISCUSSION	281
SECTION I La mesure du concept de fidélité	282
SECTION II Les variables indépendantes du modèle	288
CONCLUSION APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES	297
Les apports de la recherche	297
Les limites de la recherche	301
Les perspectives de la recherche	302
BIBLIOGRAPHIE	307
ANNEXES	324

INTRODUCTION GENERALE

Depuis les années 1980, la société salariale est en mutation. Après une période de crises et de chômage est venue celle des délocalisations et des restructurations qui engendre nécessairement la perte de la sécurité de l'emploi (Boissonnat, 2001). Le modèle de « l'emploi à vie » est aujourd'hui largement dépassé. Les organisations recherchent la flexibilité et ont de plus en plus recours aux emplois « périphériques », appelés encore emplois « contingents » (Insee, 2001). La fin du XX^{ième} siècle sera marquée par l'émergence des « nouvelles relations d'emploi ».

Dans un tel contexte, l'activité du Travail Temporaire s'impose comme un acteur incontournable sur le marché du travail et de l'emploi. Le marché étant fortement concurrentiel, la question de savoir comment fidéliser les intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire est apparue depuis ces dix dernières années dans le discours des sociétés d'intérim.

La fidélité du salarié à l'organisation n'est pas un sujet nouveau dans la littérature en sciences de gestion. Pendant longtemps, elle a concerné les salariés en relation d'emploi dite « traditionnelle », employés à temps plein et à durée indéterminée dans différents secteurs d'activité. Aujourd'hui, la question de savoir comment fidéliser une nouvelle catégorie de salariés en relation d'emploi dite « flexible » se pose de manière nouvelle dans le contexte spécifique de la relation d'emploi intérimaire. Elle apparaît au premier abord comme un paradoxe. En effet, le contrat de travail intérimaire est par nature temporaire. La relation

d'emploi entre l'intérimaire et l'Entreprise de Travail Temporaire n'est pas vouée à durée dans le temps.

La fidélité du salarié à l'entreprise semble être un thème surestimé par les conditions socio-économiques qui s'imposent aux organisations (Paillé, 2004). Les incertitudes du marché et les vagues de délocalisations et de restructurations qu'opèrent les organisations suscitent un doute quant à la capacité des organisations à retenir les salariés compétents.

Pourtant, si nous considérons par analogie l'intérimaire comme un client de l'Entreprise de Travail Temporaire, la fidélité de ce dernier à l'entreprise est source de création de valeur pour l'organisation et d'amélioration de sa performance sur le marché. En effet, la littérature en marketing indique que la fidélisation des clients génère une diminution des coûts d'approche et de gestion et par la même une augmentation des profits (Reichheld, 1996).

De plus, les emplois « temporaires » semblent « durer » de plus en plus. L'intérim peut garantir une continuité de l'emploi avec des missions qui s'enchaînent. Les Entreprises de Travail Temporaire mettent en avant l'idée selon laquelle les individus peuvent faire de l'intérim un vrai métier, mettant en avant leurs qualités d'experts et l'accès à une vraie protection sociale (Lefèvre *et al.*, 2002). Certains intérimaires travaillent ainsi toute l'année, à temps plein. En effet, la durée moyenne d'emploi en intérim est de 6 mois sur une année, mais pour un tiers des intérimaires, la durée moyenne d'activité sur une année est supérieure à 10 mois. Les Entreprises de Travail Temporaire auraient le potentiel pour fidéliser une partie des intérimaires en trouvant un juste équilibre entre les besoins de flexibilité des Entreprises Utilisatrices et le besoin de « sécuriser » les parcours professionnels des intérimaires. La fidélisation des intérimaires concerne à la fois les intérimaires qui souhaitent rester en intérim et ceux pour qui l'intérim est un tremplin vers un emploi stable. Dans ce cas, l'Entreprise de Travail Temporaire tentera de dresser une relation continue avec l'intérimaire jusqu'à ce qu'il trouve un emploi à temps plein et à durée indéterminée.

1. Les objectifs de notre travail de recherche

Notre travail de recherche vise à répondre à la problématique de recherche suivante :
Comment une Entreprise de Travail Temporaire peut-elle fidéliser ses salariés intérimaires ?

Cette question émerge d'une problématique de gestion pour les Entreprises de Travail Temporaire. Leur discours fait apparaître leur volonté de « fidéliser » les intérimaires dans un souci d'efficacité. En effet, elles cherchent à fidéliser les intérimaires dont les profils sont régulièrement recherchés par les Entreprises Utilisatrices, de manière à être réactives aux demandes des clients. Ces profils sont à identifier par chaque agence d'intérim, en fonction des compétences recherchées par les Entreprises Utilisatrices présentes sur leur bassin d'emploi.

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous nous intéresserons d'une part à la relation que les intérimaires ont aux Entreprises de Travail Temporaire, à leur attitude et à leur comportement vis-à-vis de celles-ci. D'autre part, nous étudierons la manière dont les Entreprises de Travail Temporaire gèrent leurs ressources humaines intérimaires. Nous chercherons à comprendre et à expliquer comment ces deux types d'acteurs peuvent s'engager durablement dans une relation d'échange alors que la relation d'emploi intérimaire est par définition précaire, instable et discontinue.

2. Une approche multidisciplinaire

Notre travail de recherche se situe à la frontière du marketing et de la gestion des ressources humaines. D'une part, les intérimaires peuvent être vus comme les clients d'une société d'intérim qui serait un « fournisseur de missions » pour les intérimaires. Ils peuvent être également considérés comme des « produits » gérés par les agences d'intérim qui s'approvisionnent sur le marché du travail pour les mettre à la disposition des Entreprises Utilisatrices. D'autre part, les intérimaires sont liés juridiquement à la société d'intérim avec

laquelle ils entrent dans une relation salariale. L'Entreprise de Travail Temporaire est donc amenée à gérer des emplois et des compétences. La littérature en marketing et en gestion des ressources humaines nous permettra d'appréhender la fidélité de l'intérimaire à l'Entreprise de Travail Temporaire.

Les études menées jusqu'à présent sur la fidélité du salarié à l'organisation ou sur la fidélité du client à l'entreprise présentent « l'engagement » comme un concept incontournable pour étudier le concept de « fidélité ». En gestion des ressources humaines, la fidélité du salarié à l'organisation semble ne pas pouvoir être étudiée sans prendre en compte l'engagement affectif du salarié vis-à-vis de l'organisation. De même, la littérature en marketing associe étroitement « fidélité », « attachement » et « engagement » vis-à-vis de la marque, du produit ou de l'enseigne.

En marketing comme en gestion des ressources humaines, la relation entre l'individu et l'organisation peut être appréhendée comme une relation d'échanges. Nous nous intéresserons plus particulièrement au processus d'interaction entre les intérimaires et les sociétés d'intérim, aux effets du comportement des uns sur le comportement des autres plutôt qu'aux caractéristiques psychologiques des individus qui détermineraient leur comportement.

Nous situons notre travail de recherche dans le champ du comportement organisationnel, en pleine expansion depuis les années 1980 (Côté *et al.*, 1986 ; Lorsch, 1987 ; Cooper et Robertson, 1987). Ce champ d'origine Nord-américaine est orienté vers le développement d'une meilleure compréhension du comportement humain dans l'entreprise. Héritier du courant des relations humaines, de la psychologie industrielle, de la sociologie, de la théorie des organisations ou encore du « béhaviorisme » anglo-saxon, il apparaît comme un champ pluridisciplinaire, un corpus théorique hétérogène ouvert à tous les vents méthodologiques et théoriques (Chanlat, 1990).

La théorie de l'échange social développée par Blau (1964) apparaît dans la littérature en marketing et en gestion des ressources humaines comme un cadre théorique intégrateur des études menées autour du concept de « fidélité ». De même, cet angle théorique nous permettra d'appréhender la manière dont se construit la relation entre les intérimaires et l'Entreprise de Travail Temporaire et les conditions de son maintien dans le temps.

3. Démarche d'investigation

Afin de répondre à notre problématique de recherche, notre démarche d'investigation s'est déroulée en plusieurs étapes. Nous avons tout d'abord mené une étude qualitative au sein de l'Entreprise de Travail Temporaire Adecco. Cette entreprise est notre terrain d'investigation. Les données qualitatives ont été recueillies à partir de l'observation participante et d'un ensemble d'entretiens menés auprès des trois types d'acteurs de l'intérim : des intérimaires, des salariés permanents de l'Entreprise de Travail Temporaire Adecco et des responsables et directeurs des Ressources Humaines des Entreprises Utilisatrices de main d'œuvre temporaire.

L'objectif de cette première étape méthodologique est de faire émerger un ensemble de facteurs capables d'expliquer notre objet de recherche. Elle a été menée conjointement à une revue de la littérature en sciences de gestion autour du concept de « fidélité ». L'étude qualitative nous a permis d'identifier un cadre théorique et conceptuel approprié pour rendre compte du phénomène observé.

Puis, nous avons formulé des hypothèses de recherche afin de valider notre modèle de recherche, en procédant par abduction. Notre démarche méthodologique de recherche est à visée explicative.

4. Architecture de la thèse

Notre travail de recherche se structure en trois grandes parties. Dans une première partie, nous présenterons le cadre théorique et conceptuel de notre travail de recherche. Nous préciserons dans un premier chapitre le contexte économique et social dans lequel se déroule notre étude. Nous montrerons que le développement de l'activité du Travail Temporaire a des conséquences sur le management des individus en « nouvelles relations d'emploi ». Dans le deuxième chapitre, nous définirons les concepts de fidélité et d'engagement. Nous préciserons

que le concept d'engagement organisationnel est incontournable pour étudier le lien de fidélité entre le salarié et l'entreprise. Dans le troisième chapitre, nous exposerons le cadre théorique de l'échange social sous l'angle duquel nous appréhendons notre objet de recherche.

La deuxième partie de notre thèse sera consacrée au matériau empirique de notre étude. Nous présenterons dans un quatrième chapitre l'étude qualitative réalisée au sein de l'entreprise Adecco. Puis, nous présenterons l'étude quantitative et les résultats de cette étude dans le chapitre V et le chapitre VI.

Enfin, les résultats de l'étude qualitative et de l'étude quantitative seront soumis à discussion dans le chapitre VII.

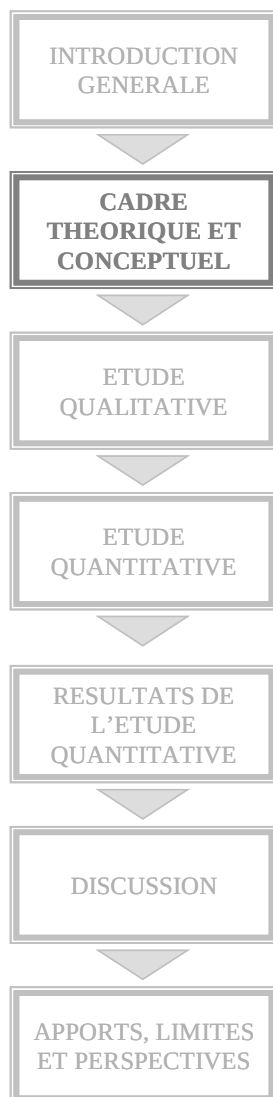
Pour conclure, nous montrerons les apports et les limites de notre étude afin d'élargir notre travail de recherche à d'autres perspectives.

PARTIE I

ETAT DE L'ART

CHAPITRE I

L'INTERIM : CONTEXTE ET ACTEURS



L'objet de ce premier chapitre est de situer le contexte économique, juridique et social dans lequel nous avons réalisé notre étude. Les transformations du marché de l'emploi et du travail depuis ces vingt dernières années sont caractérisées par l'émergence d'une nouvelle catégorie de salariés de plus en plus nombreux : les intérimaires. Nous aborderons d'une part les raisons pour lesquelles l'intérim s'est considérablement développé, et d'autre part, quelles sont les conséquences managériales de ces nouvelles relations d'emploi.

PLAN DU CHAPITRE

Section I : L'activité du travail temporaire

1. Le développement de l'intérim en France
2. Place et rôle des Entreprises de travail temporaire

Section II : La relation d'emploi intérimaire : spécificités, conséquences managériales et profil des intérimaires en France

1. La relation d'emploi intérimaire
2. Les conséquences managériales
3. Le profil des intérimaires en France

Insignifiant dans les années 1960, l'intérim se développe considérablement à partir des années 1980 et devient une activité florissante. Loin d'un débat idéologique sur les bien faits du travail temporaire ou ses conséquences néfastes pour les hommes et les emplois, nous présenterons dans une première section l'activité du travail temporaire. Puis, dans une deuxième section, nous analyserons la relation d'emploi intérimaire.

SECTION I

L'activité du travail temporaire

Malgré les diverses tentatives juridiques pour restreindre les possibilités de recours à l'intérim, l'activité du Travail Temporaire s'impose progressivement comme une modalité de lutte contre le chômage et d'ajustement des besoins des entreprises aux fluctuations de l'activité économique. Nous montrerons dans cette section que le développement de l'intérim en France est la conséquence d'un ensemble de facteurs structurels et économiques et que la place et le rôle des Entreprises de Travail Temporaire en France ne cesse d'évoluer.

1. Le développement de l'intérim en France

1.1. Les facteurs structurels et économiques

1.1.1. L'intérim : une variable d'ajustement

Le contrat de travail de type fordien, à temps plein et à durée indéterminée, a été longtemps considéré comme une norme et un acquis. Ce type de contrat né pendant les trente glorieuses est aujourd'hui dépassé. Les périodes de crises économiques qui se sont succédées pendant les années 1970 ont été les prémices d'un changement de comportement des entreprises face à l'emploi.

Dans un contexte de concurrence accrue par la mondialisation des échanges, les organisations évoluent dans un environnement instable et doivent gérer le risque dans un contexte d'incertitude de la demande (Blanchot, 1990). Les firmes se sont globalisées et répartissent leurs moyens de production, leurs marchés et leurs sources de financement dans le monde entier (Boissonnat, 2001). L'univers concurrentiel mondial exerce une pression sur les organisations qui doivent trouver les moyens de réagir à l'incertitude de la demande sous contraintes budgétaires.

Face à ces contraintes de coûts et dans un environnement incertain, les organisations ne veulent plus, ou ne peuvent plus, s'engager à long terme avec le salarié. Elles ne sont pas certaines de rentabiliser le coût de l'embauche d'un salarié permanent sur la durée escomptée de leur relation avec lui. Elles cherchent à réaliser des gains de productivité par la flexibilité des coûts de production. Leur besoin et leur recherche de flexibilité quantitative les conduisent à avoir de plus en plus recours à des emplois dits « périphériques » qui apparaissent comme une réponse adaptée aux contraintes budgétaires qui s'imposent à elles.

Le coût d'usage du travail et l'incertitude des comportements du marché sont les deux principaux facteurs de l'essor de l'intérim. Lévy-Garbona (1982) montre que le coût d'usage du travail est une fonction décroissante de la durée de la relation entre l'employé et l'employeur. Celui-ci doit non seulement prendre en compte les coûts liés au salaire, mais aussi les coûts de transaction (liés au processus de sélection) et les coûts liés au processus de transformation (réalisation d'investissements spécifiques dans la personne qui deviendraient inutiles si elle venait à quitter l'entreprise). Levy-Carbona (1982) retient quatre caractéristiques du besoin de main d'œuvre temporaire : son imprécision, sa durée (l'intérim étant utilisé pour des durées courtes), sa régularité ou son irrégularité et son urgence.

Le comportement des entreprises face à l'embauche montre que l'incertitude liée aux évolutions des marchés doit désormais être supportée par les salariés. La relation salariale dépend étroitement de la demande et des besoins du marché. Les entreprises n'hésitent plus à embaucher de manière provisoire et ponctuelle pour ajuster au mieux leurs effectifs aux fluctuations de leurs activités (Ward *et al.*, 2001).

L'intérim joue le rôle d'une variable d'ajustement en permettant aux entreprises d'adapter leurs effectifs de façon ponctuelle ou immédiate aux fluctuations de la production (Boyer,

1986). Son évolution à court terme est étroitement dépendante de la conjoncture. L'étude menée par la DARES en 2005 montre que l'intérim a permis aux entreprises de créer des emplois notamment dans le secteur industriel. Si les effectifs industriels ont diminué de 7,5% de 1992 à 2002, cette baisse n'est que de 2,7% lorsque l'intérim est pris en compte. Le recours à une main d'œuvre temporaire s'avère indispensable pour les entreprises qui doivent rester compétitive sur la scène internationale. L'intérim fait naître un nouveau mode de gestion du personnel et permet aux entreprises d'externaliser une partie de la gestion de leur ressources humaines.

1.1.2. La GRH « externalisée »

Les organisations mènent aujourd'hui une véritable politique d'intérim et sous-traitent auprès des Entreprises de Travail Temporaire la gestion de leurs ressources humaines « périphériques ». Le travail temporaire apparaît comme un instrument de flexibilité externe qui présente plusieurs avantages pour les Entreprises Utilisatrices.

D'une part, le recrutement du personnel intérimaire est effectué par les agences d'intérim qui supportent le coût lié à la procédure de recherche et de sélection des candidats. Leur expertise garantit une qualité de service aux entreprises qui peuvent ajuster leurs effectifs rapidement de manière provisoire ou durable à un coût abordable.

D'autre part, le traitement des salaires, la rédaction des contrats de travail et plus globalement l'ensemble des obligations légales liées à la relation salariale incombe à l'agence d'intérim avec laquelle l'intérimaire est lié juridiquement. L'intérim offre aux entreprises une facilité de gestion administrative du personnel et les décharge en partie des obligations et des responsabilités légales qui incombent à l'employeur. Par exemple, les effectifs intérimaires ne rentrent pas dans le calcul de la masse salariale de l'entreprise ce qui représente une économie ; les frais liés aux accidents du travail ainsi que ceux liés à la formation professionnelle sont supportés par les agences d'intérim et non par les entreprises.

Le recours au travail temporaire permet aux entreprises de rationaliser les coûts liés à la gestion de leur personnel. L'enquête emploi réalisée par l'INSEE montre en effet que le coût

moyen d'un intérimaire est légèrement supérieur à celui d'un ouvrier non intérimaire (supérieur de 10% environ).

Toutefois, si les entreprises ont de plus en plus recours à l'intérim depuis les années 1980, la structure de l'emploi intérimaire varie selon les secteurs d'activité.

1.2. La structure de l'emploi intérimaire

L'enquête emploi réalisée par l'INSEE indique que le nombre de contrats à durée limitée¹ a presque quadruplé entre 1983 et 1998. Ils représentent à cette date 9% de l'emploi salarié total dont 30% sont des contrats de travail temporaire². Ce type de contrat va être privilégié par les entreprises. Alors qu'en 1982, le nombre de salariés embauchés en contrat à durée déterminée (CDD) est trois à quatre fois plus élevé que le nombre d'intérimaires³, la tendance s'inverse dans les décennies suivantes et s'intensifie⁴ (INSEE, 2001).

Jusqu'en 1992, la répartition entre CDD et intérimaires est comparable dans tous les secteurs d'activité. Ensuite, la progression de l'intérim s'observe surtout dans l'industrie et dans la construction et moins dans le secteur tertiaire. De 1992 à 2002, la part des salariés en contrat court (CDD et intérim) double dans le secteur industriel pour atteindre 10% de l'emploi salarié total de ce secteur d'activité. La DARES souligne que le nombre d'intérimaires a triplé sur cette période. La part de l'emploi intérimaire dans l'emploi salarié total du secteur industriel atteint 6,8% tandis que la part des CDD se stabilise autour de 4%.

Si la part des contrats courts a doublé dans ce secteur d'activité de 1982 à 2002, les entreprises du secteur tertiaire ont plus recours au CDD qu'à l'intérim. La part de l'emploi intérimaire passe seulement de 0,7% à 1,9% de l'emploi salarié total de ce secteur d'activité (DARES, 2005).

¹ Les contrats à durée déterminée, les contrats aidés et les contrats de mission intérimaire entrent dans la catégorie des contrats à durée limitée.

² En 1998, 60% des contrats à durée limitée sont des contrats à durée déterminée, 30% sont des contrats de mission intérimaire et 10% sont des contrats aidés.

³ Le nombre d'intérimaires est calculé en équivalent-emplois à temps plein au cours d'une période (rapport du volume de travail effectué par les intérimaires à celui effectué par une personne à temps plein).

Depuis 2001, les offres de missions de travail temporaire s'adressent à des candidats de plus en plus qualifiés. La part des cadres et des séniors⁵ dans l'intérim ne cesse d'augmenter.

La population intérimaire est plutôt masculine (72% des intérimaires sont des hommes) et plutôt jeune (un tiers des intérimaires a moins de 25 ans).

2. Place et rôle des Entreprises de travail temporaire

D'après l'article L124-1 du code du travail, l'activité du travail temporaire consiste à « *mettre à la disposition provisoire d'utilisateurs, des salariés qu'en fonction d'une qualification convenue elle embauche et rémunère à cet effet* ».

Les Entreprises de Travail Temporaire jouent un rôle de « régulateur » de l'offre et de la demande de travail. Elles améliorent la transparence du marché où le processus d'information sur la demande de travail n'est pas encore structuré (Bressi, 1985).

Depuis la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005, l'ANPE n'a plus le monopole du placement. Elle autorise les Entreprises de Travail Temporaire à exercer cette activité. Elles peuvent désormais proposer des services qui visent à rapprocher l'offre et la demande d'emploi en CDI ou en CDD. Leur connaissance du marché du travail et des bassins d'emploi, leur expertise dans le métier des ressources humaines, et leur maillage territoriale place les agences d'intérim dans une position idéale pour favoriser la rencontre de l'offre et de la demande de travail.

Par ailleurs, les Entreprises de Travail Temporaire coopèrent aujourd'hui avec le Service Public de l'Emploi. Elles ont mis en place un certain nombre de partenariats avec l'ANPE, l'ASEDIC et l'AFPA pour aider les personnes les plus éloignées de l'emploi (les bénéficiaires de minima sociaux) à s'insérer sur le marché du travail.

⁴ Depuis, 1983, le nombre d'intérimaires augmente plus vite que le nombre de salariés embauchés en CDD. Les effectifs intérimaires ont été multipliés par 3,6 contre 3,4 pour les effectifs des salariés CDD.

⁵ Population active de plus de 50 ans

De même que les entreprises utilisatrices de main d'œuvre temporaire, les sociétés d'intérim doivent elles aussi être flexibles. Elles doivent avoir une « *capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence* »⁶, ie. qu'elles doivent être réactives aux besoins des entreprises utilisatrices de main d'œuvre temporaire. Elles sont souvent amenées à répondre à leurs besoins rapidement ou dans l'urgence. La gestion des intérimaires dans l'industrie ou la logistique est souvent une gestion à « flux tendus ». Les intérimaires sont envoyés en mission par les agences d'intérim au rythme imposé par le marché.

Ainsi, les Entreprises de Travail Temporaire cherchent à éviter le départ des intérimaires compétents vers les Entreprises de Travail Temporaire concurrentes, afin de répondre de manière satisfaisante aux besoins des Entreprises Utilisatrices clientes. Elles doivent alors combiner « flexibilité » et « fidélité » du personnel. L'équilibre entre les deux semble fragile (Blanchot, 1990).

SECTION II

La relation d'emploi intérimaire : spécificité, conséquences managériales et profil des intérimaires en France

L'émergence de l'intérim fait naître une nouvelle relation salariale : la relation d'emploi intérimaire. Nous verrons que cette relation d'emploi atypique est différente d'une relation d'emploi traditionnelle, qu'elle a des conséquences sur le plan managérial et qu'elle pose la question de l'engagement organisationnel de ces « nouveaux » salariés. Puis, nous présenterons les différents profils des intérimaires en France.

⁶ Everaere C. (1997), *Le management de la flexibilité*, Paris: Editions Economica, p.6

1. La relation d'emploi intérimaire

1.1. Définition de la relation d'emploi

La relation d'emploi désigne l'ensemble des éléments matériels et immatériels qui relient l'employeur au salarié. Sur la plan juridique, l'employeur et le salarié sont liés par un contrat de travail qui mentionne la prestation de travail en contrepartie d'une rémunération (élément nécessaire au contrat de travail). Le contrat de travail établit un lien de subordination juridique entre les parties. La subordination se définit comme *« l'état d'une personne qui travaille conformément aux directives d'un employeur, son indépendance étant limitée à sa compétence. La subordination est souvent qualifiée de juridique et elle constitue un élément caractéristique du contrat de travail »*⁷. Le contrat de travail établit de fait une relation hiérarchique et une relation d'encadrement entre le salarié et l'employeur.

Selon Livian (2000), la notion de relation d'emploi doit *« permettre de situer la relation singulière dans un contexte économique, social et institutionnel [...] ; incorporer des éléments explicites et implicites [...] ; couvrir un champ dépassant le seul salaire et inclure des éléments de base de l'emploi au sens large (nature et contenu de l'emploi, qualifications, évaluation, perspectives d'évolution professionnelle) »*⁸. La politique de GRH de l'entreprise en matière de recrutement, de formation professionnelle, d'évaluation, de rémunération et de gestion de carrière fonde le socle de la relation d'emploi entre le salarié et l'entreprise dans le cadre d'un contrat de travail traditionnel (Pigeyre *et al.*, 2002).

L'émergence des nouvelles relations d'emploi bouscule les repères traditionnels de la relation d'emploi. De nouvelles règles du jeu sont à redéfinir entre les salariés engagés dans une nouvelle relation d'emploi et l'employeur. Les salariés intérimaires sont plus que jamais concernés par le bouleversement des repères traditionnels.

⁷ Lexique des termes juridiques, Dalloz, 1999, p.498.

⁸ Livian Y-F. (2000), A propos de la notion de relation d'emploi, *Les Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion*, n°21, p. 266.

1.2. La relation d'emploi intérimaire : une « nouvelle relation d'emploi »

Les profondes transformations du marché et les contraintes qu'elles induisent pour les entreprises ont fait naître de nouvelles relations d'emplois appelés aux Etats-Unis « emplois contingents » et en France « forme particulière d'emploi », « emploi atypique » et « emploi flexible ».

Polivka et Nardone (1989) définissent les emplois contingents comme des emplois éloignés de la norme du contrat de travail à temps plein et à durée indéterminée, et dont la durée et la fréquence dépendent des besoins très aléatoires des entreprises. Les travailleurs contingents désignent les personnes embauchées à temps partiel, les contractuels ou les personnes qui travaillent en intérim (Pearce, 1998). Toutefois, le terme d'emplois contingents serait plus adapté aux emplois intérimaires ou aux contrats à durée déterminée qu'aux emplois à temps partiel (Beard et Edwards, 1995). En France, Charles-Pauvers (1996) désigne les travailleurs contingents comme des « *salariés en relation d'emploi flexible* »⁹.

L'ensemble de ces termes désignent les nouvelles formes d'emplois éloignées de l'emploi dit « traditionnel » : le contrat à durée indéterminée. Les entreprises ont de moins en moins recours au contrat de travail de type fordien, à temps plein et à durée indéterminée, qui assurait aux salariés la stabilité de l'emploi et une protection sociale en échange de leur implication et de leur loyauté à l'entreprise (Supiot, 1999).

A partir des travaux menés par Atkinson (1884), Everaere (1999) propose une représentation de la structure de l'emploi en France. Les différentes formes d'emploi auxquelles ont recours les entreprises peuvent être situées sur des cercles concentriques. « *L'éloignement vis-à-vis du centre traduit le relâchement des liens avec l'entreprise* »¹⁰. La figure 1 présente les positions des différentes formes d'emploi selon leur éloignement vis-à-vis de l'entreprise. Les intérimaires entrent dans la catégorie des emplois les plus éloignés du centre. Leurs liens avec l'entreprise sont les plus distants, les plus instables et les plus discontinus.

⁹ Charles-Pauvers B. (1996), Implication organisationnelle et relation d'emploi flexible, *Thèse de doctorat*, Nantes.

¹⁰ Everaere C. (1999), Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative, *Revue française de Gestion*, juin-juillet-août, p.6.

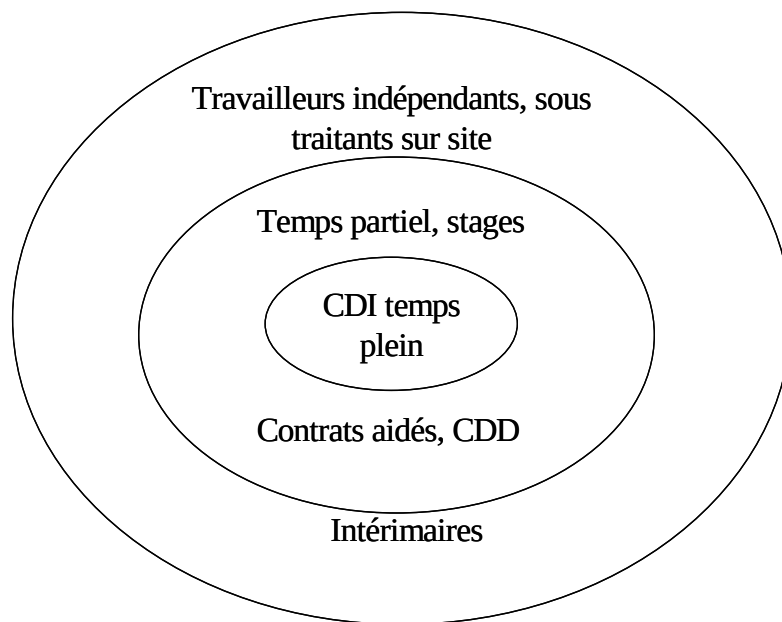


Figure 1 : Les différentes formes d'emploi en France (Everaere, 1999, p.6)

1.3. Les différences entre la relation d'emploi traditionnelle et la relation d'emploi intérimaire

Dans le cadre de l'intérim, les rapports au travail et la structure de la relation d'encadrement sont modifiés. En effet, l'intérimaire est lié juridiquement à l'Entreprise de Travail Temporaire et non à l'entreprise utilisatrice. Toutefois, il n'entre pas dans une relation d'encadrement avec les membres permanents de la société d'intérim puisqu'il ne réalise pas son travail dans cette entreprise. Le lien de subordination managériale entre l'intérimaire et l'employeur est « transféré » au sein de l'entreprise utilisatrice. La relation d'emploi intérimaire rend complexe la définition du lien managérial entre le salarié et « les » entreprises partenaires. Le tableau 1 indique les spécificités de la relation entre le salarié et les différents types d'organisation.

	Entreprise	Agence d'intérim	Entreprise utilisatrice
Type de contrat de travail	Contrat de travail « classique »	Contrat de mission intérimaire	-
Nature de la relation	Lien de subordination juridique Relation d'encadrement	Lien de subordination juridique -	- Relation d'encadrement
Caractéristiques de la relation	Relation d'emploi et de travail stable et continue	Relation d'emploi flexible et discontinue	Relation d'emploi et de travail flexible et discontinue

Tableau 1 : Spécificités de la relation entre le salarié et les différents types d'organisations

La première différence qui existe entre une relation d'emploi traditionnelle et une relation d'emploi intérimaire tient à la nature de la relation entre les acteurs. Dans le cadre du contrat de mission intérimaire, le lien de subordination juridique est dissocié du lien de subordination managérial. L'intérimaire ne réalise pas son travail dans l'Entreprise de Travail Temporaire mais dans l'entreprise utilisatrice. Il bénéficie du même traitement que l'ensemble des membres de l'organisation. Il est concerné par la politique et les pratiques de GRH de l'entreprise utilisatrice en matière de rémunération, d'évaluation, de formation et de gestion de carrière. L'intérimaire occupe une position hiérarchique et entre dans une relation d'encadrement avec les salariés permanents de celle-ci.

Toutefois, l'intérimaire est concerné par les pratiques de GRH Intérimaires de l'Entreprise de Travail Temporaire et notamment celles qui concernent la gestion des parcours professionnels, l'évaluation des compétences et la formation professionnelle. Le rôle des agences d'intérim est en effet d'accompagner les intérimaires pour leur permettre d'accéder à l'emploi. Cet accompagnement nécessite d'identifier le profil des intérimaires, leurs aspirations et leur éventuel besoin d'acquérir de nouvelles compétences par le biais d'une

formation. Cependant, la relation managériale entre l'intérimaire et les membres des agences d'intérim est floue. Ses caractéristiques restent à définir.

La seconde différence entre la relation d'emploi traditionnelle et la relation d'emploi intérimaire réside dans les caractéristiques de la relation d'emploi. 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* »¹¹. La relation d'emploi entre les intérimaires et les Entreprises de travail temporaire est incertaine, instable et fragilisée par les évolutions des marchés et les contraintes économiques et financières qui pèsent sur les entreprises. Elle est par définition précaire. Elle dépend des besoins très aléatoires des entreprises. Elle peut à tout moment être remise en cause. La relation entre l'intérimaire et l'entreprise utilisatrice est également une relation d'emploi instable et discontinue. Elle peut être par ailleurs qualifiée de relation de travail puisque l'intérimaire a un « rôle » au sein de l'entreprise utilisatrice, contrairement à la relation entre l'intérimaire et l'Entreprise de Travail Temporaire.

2. Les conséquences managériales

2.1. L'émergence d'un contrat dit « psychologique »

Soumises à la pression de l'environnement économique mondial et, pour les plus grandes, à la pression des actionnaires, les organisations font évoluer leurs stratégies et modifient leur structure générant mobilités géographiques ou professionnelles et licenciements économiques. Les entreprises ne peuvent plus garantir la sécurité de l'emploi. Le modèle traditionnel de la relation de travail, caractérisé par l'emploi à vie en échange de l'engagement et de la loyauté des salariés envers l'organisation, ne représente plus la relation salariale d'aujourd'hui. Les acteurs ne sont plus dans une relation d'échange de type « *sécurité contre subordination* »¹². Le rapport que les individus ont au travail et à l'emploi est modifié (Roussillon, Bournois, 1996 ; Pichault et als, 1998).

¹¹ Henriët B. (1999), La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles, *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p.86

¹² Gazier B. (2001), *Les stratégies des ressources humaines*, Paris : La découverte, p.103.

Les relations entre les employeurs et les employés obéissent à de nouvelles règles, un « *nouveau deal* »¹³. Les attentes des salariés en matière de formation et de développement de carrière en échange de leur engagement et de leur loyauté vis-à-vis de l'entreprise seraient au cœur du contrat dit « psychologique » (Waterman *et al.*, 1994 ; Martin *et al.*, 1998). Nous ne parlons plus de sécurité de l'emploi, mais de développement de l'employabilité des individus.

La littérature présente le salarié comme l'acteur principal responsable de ses choix en matière de carrière (Bailly *et al.*, 1998). S'il appartient au salarié de constituer son capital humain et de valoriser ses compétences sur le marché, l'organisation a un rôle à jouer dans les conditions de réalisation de son projet professionnel (Waterman *et al.*, 1994) et du développement de son employabilité.

Le développement des emplois atypiques pose la question de leur management (Louart, 1993). Il rend plus difficile la gestion et l'orientation des comportements individuels (Belous, 1989 ; Everaere, 1999). Ces nouvelles formes d'emplois contingents posent la question de l'engagement des intérimaires vis-à-vis des entreprises utilisatrices et des Entreprises de travail temporaire, de leur motivation et de leur implication au travail.

2.2. Rapport au travail et à l'emploi et engagement organisationnel des salariés en relation d'emploi atypique

Le rapport au travail et à l'emploi constitue deux dimensions distinctes de l'intégration professionnelle et fondent l'identité sociale de l'individu (Paugam, 2000). Selon Faure-Guichard (1999), le rapport au travail se définit comme la position d'un individu par rapport au contenu de l'activité professionnelle exercée et par rapport au sens de cette activité professionnelle. Le rapport à l'emploi désigne la position d'un individu par rapport au fait d'exercer une activité professionnelle et par rapport au type d'emploi occupé, en tenant compte des conditions juridiques d'exercice de l'activité professionnelle et du statut induit par ces conditions juridiques.

¹³ Rousseau (1996), Changing the deal while keeping the people, *Academy of Management Executive*, vol.10, n°1, p.50.

Le rapport au travail procure au salarié un sentiment d'utilité par le principe de la complémentarité des fonctions. Le travail est un lieu où se construit une identité individuelle et sociale (identité par le métier, par l'appartenance à un groupe ou par l'appartenance à une entreprise). Le rapport à l'emploi lorsqu'il est stable, garantit à l'individu des droits sociaux, un bien-être et une sérénité face à l'avenir (Schnapper, 1989). Le rapport à l'emploi peut être analysé « *en fonction des contraintes objectives auxquelles les individus sont confrontés, mais aussi en fonction du sens qu'ils donnent à leurs expériences* »¹⁴.

Dans le cadre de la relation d'emploi intérimaire, les individus multiplient les expériences de travail et de non-travail. Ils subissent les conséquences de la dissociation entre la relation au travail et la relation d'emploi et pose la question de leur identité sociale et professionnelle. « *L'identité professionnelle pouvant se définir comme le résultat complexe d'expériences plurielles d'identités au travail, elle est nécessairement modifiée par l'expérience de l'intérim, et modifie à son tour la façon dont chacun parvient ou non à se définir socialement* »¹⁵.

Le rapport au travail et à l'emploi sont deux indicateurs de la précarité professionnelle. Plus le rapport au travail est vécu de manière négative et plus le rapport à l'emploi est instable, et plus l'individu se trouve en situation de précarité professionnelle.

L'alternance des périodes d'emploi et de non-emploi et l'instabilité de la relation salariale installent les personnes dans la précarité et entraînent un risque de ruptures sociales et familiales, une réduction de la sociabilité et un appauvrissement du revenu. L'insécurité économique et sociale dans laquelle se trouvent les personnes en situation précaire pose la question de leur engagement vis-à-vis de l'organisation et de leur implication au travail. Paugam (2000)¹⁶ souligne que « *lorsque les salariés n'ont aucun avenir dans l'entreprise, ils peuvent également éprouver le sentiment d'être en dehors du groupe et se sentir, par là même, peu concernés par son fonctionnement* ». Le travail est parfois le seul moyen de sortir de la solitude et de maintenir un lien social avec l'extérieur. Son absence « demeure un « *stigmat* » social, une réelle souffrance personnelle »¹⁷. Le travail a toujours de la valeur aux yeux des individus en tant que fonction identitaire.

¹⁴ Paugam S. (2000), *Les salariés de la précarité*, Paris : PUF, p.19.

¹⁵ Faure-Guichard C. (1999), Les salariés intérimaires : trajectoires et identités, *Travail et emploi*, n°78, p3.

¹⁶ Paugam S. (2000), op. cité, p.18.

¹⁷ Albert *et al.*, p.28

La crise de l'emploi modifie profondément les attitudes et les comportements au travail. Lorsqu'ils sont face à un management peu crédible, les individus ne veulent plus s'investir totalement dans l'entreprise (Albert *et al.*, 2003¹⁸). Les suppressions d'effectifs nécessaires pour atteindre les niveaux de performance recherchés par les actionnaires laissent un goût « amer » à des salariés « mis sur la touche » et déstabilisés. Les périodes de crises et de chômage ont certainement créé des traumatismes à travers plusieurs générations et désabusé des individus qui n'éprouvent désormais que méfiance vis-à-vis de l'entreprise, du marché et de l'Etat. L'impératif financier apparaît comme le premier moteur de l'action. Viennent ensuite le besoin de considération et d'épanouissement professionnel : les individus veulent être reconnus et valorisés individuellement, pour ce qu'ils *sont* et non plus seulement *pour ce* qu'ils *font*. Ils recherchent par ailleurs un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Bien que le statut des intérimaires place ces derniers dans une situation précaire, tous les intérimaires ne vivent pas leur relation à l'intérim de la même manière. L'étude sociologique effectuée par Faure-Guichard (2000) nous permet de mieux comprendre le rapport de l'intérimaire au travail et à l'emploi et fait ressortir trois profils d'intérimaires.

3. Le profil des intérimaires en France

Les études sociologiques réalisées par Faure-Guichard (1998, 1999) et Jourdain (2002) et les typologies d'intérimaires qu'elles établissent nous permettent de mieux comprendre le rapport que les individus ont à l'emploi intérimaire.

3.1. La typologie d'intérimaire selon Faure-Guichard (1998)

Selon Faure-Guichard (2000), l'intérim est une forme d'emploi caractérisée par l'incertitude élevée de trouver du travail. Le rapport de l'intérimaire au temps et à l'avenir est modifié. A

¹⁸ L'ouvrage collectif *Pourquoi j'irais travailler* donne des repères pour mieux comprendre ce qu'attendent aujourd'hui les individus dans leur relation au travail et à l'entreprise. Il s'appuie sur plus de 1000 rencontres de salariés.

partir d'une étude sociologique, elle distingue trois types de rapport à l'intérim et de trajectoires individuelles : l'intérim d'insertion, de transition et de profession. Elle définit la trajectoire comme « *une série de positions successivement occupées par un même agent (ou un groupe) dans un espace lui-même en devenir et soumis à d'incessantes transformations* »¹⁹. « L'espace » est lui-même constitué de plusieurs sphères : sphère publique (sphère professionnelle, associative, etc.), et sphère privée (conjugale, familiale et amicale, etc.).

- L'intérim d'insertion peut être un moyen d'entrer sur le marché du travail et d'acquérir une identité sociale minimale, de se créer des repères, d'avoir une identité d'actif, notamment pour les jeunes sans expériences professionnelles.
- L'intérim de transition concerne principalement les personnes ayant un parcours professionnel marqué par l'alternance de périodes de chômage et de petits boulots.

Les intérimaires « en insertion » ou « en transition » perçoivent souvent l'agence d'intérim comme un « *premier palier de stabilisation* » ou une « *institution socialisatrice* »²⁰.

- L'intérim de profession désigne l'intérim comme une forme d'emploi choisie par les intérimaires. Les caractéristiques socio-démographiques de cette population sont variées et le rapport que ces intérimaires ont à l'emploi et au travail est caractérisé par des dimensions spécifiques. L'intérim est associé à un mode de vie particulier : l'intérimaire veut consacrer du temps à sa vie professionnelle et familiale, aux loisirs, ce qui nécessite du temps libre. L'intérimaire possède des qualifications et compétences spécifiques sur le marché du travail, connues et reconnues par les entreprises utilisatrices.

Ces professionnels de l'intérim refusent l'embauche. Dans ce cas, une relation spécifique se construit entre l'intérimaire et l'agence d'intérim : elle est « *prioritaire et privilégiée, et repose sur une logique de don-contre-don, avec une réciprocité qui est parfois différée dans le temps* »²¹. L'agence d'intérim considère ces intérimaires

¹⁹ Faure-Guichard (2000), *L'emploi intérimaire : trajectoires et identités*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, p.22.

²⁰ INSEE, DARES (Enquête emploi) (2001), *Intérim et CDD : parcours, usages, enjeux*, Paris : Ed. Liaisons, p.65

²¹ INSEE, DARES (Enquête emploi) (2001), op. cité, p.67-68.

comme des « fidèles », des « permanents » qu'il faut s'efforcer de satisfaire en leur proposant des missions qui correspondent à ce qu'ils attendent. En contrepartie, les intérimaires s'engagent à « dépanner » l'agence lorsque la mission qui leur est proposée est en deçà de leur qualification et de leurs compétences, et doit être rapidement pourvue.

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. Cela est d'autant plus vrai que les compétences sont importantes et l'identité de métier affirmée. *« 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 »*²².

L'enquête menée par l'INSEE et la DARES en mars 1998, et publiée en 2001, rejoint les résultats de l'étude menée par Faure-Guichard (1998). Celle-ci montre que les parcours professionnels des intérimaires ne sont pas structurés de façon identique et que les emplois occupés lors des missions intérimaires n'ont pas le même sens pour tous : *« Ils peuvent n'être qu'un répit avant une nouvelle période de chômage, ils peuvent s'inscrire dans une récurrence régulière, ils peuvent s'enchaîner sans passage par le chômage, ils peuvent enfin fonctionner comme de véritables sas vers un emploi stable »*²³.

La relation d'emploi entre un intérimaire et une société d'intérim est caractérisée par sa fragilité, puisqu'elle dépend de la durée de la prestation de travail chez l'utilisateur. Cependant, la typologie établie par Faure-Guichard (1998) permet de relativiser l'assimilation abusive généralement faite entre « emploi atypique », c'est à dire éloigné de la norme du contrat de travail à temps plein et à durée indéterminée, et « emploi précaire », et rend compte d'usages sociaux différenciés d'une même forme d'emploi. Elle éclaire sur la 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.

²² INSEE, DARES (Enquête emploi) (2001), op. cité, p.68.

²³ INSEE, DARES (Enquête emploi) (2001), op. cité, p.48.

Par ailleurs, Faure-Guichard (1998, 2000) introduit la notion de « valeur intérimaire ». Celle-ci est constituée de la « valeur professionnelle » et de la « valeur sur le marché de l'emploi intérimaire ».

- La « valeur professionnelle » se définit en fonction du diplôme, de l'expérience professionnelle, de l'âge, des compétences et de la rareté des compétences sur le marché de l'emploi. Elle rassemble un ensemble de savoir-faire, de savoir-être et d'aptitudes dans un métier donné.
- La « valeur sur le marché de l'emploi intérimaire » fait référence au savoir-être propre à l'intérim qui concerne des qualités et des traits de caractère requis en intérim, tels que la rapidité, l'autonomie, l'adaptation.

La « valeur intérimaire » fait intervenir le rapport de l'offre et de la demande sur le marché du travail intérimaire. Cette valeur est évaluée par les agences dans leur première relation avec les intérimaires. Elle est plus forte chez ceux dont la qualification est plus pointue, puisque la valeur professionnelle augmente, et peut exister pour les basses qualifications (Jourdain, 2002).

3.2. La typologie d'intérimaires selon Jourdain (2002)

Plus récemment, Jourdain (2002) approfondit la typologie de Faure-Guichard (2000). Elle distingue cinq types d'intérim: l'intérim d'appoint, l'intérim d'attente, l'intérim par choix, l'intérim comme tremplin professionnel et l'intérim à durée indéterminée (cf. figure 2). Pour elle, les caractéristiques socio-démographiques tels que l'âge, le cursus d'études, les diplômes obtenus et le niveau de qualification ont un impact sur la place de l'intérim dans le parcours ou le projet professionnel des individus.

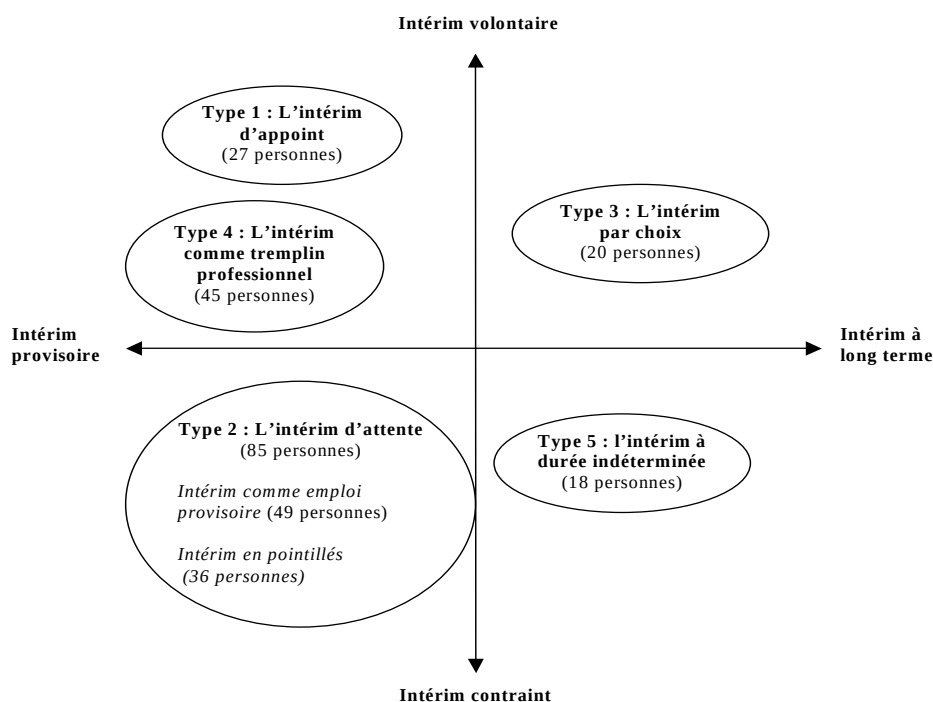


Figure 2: Typologie des intérimaires (Jourdain, 2002)

- L'intérim d'appoint (type 1) concerne essentiellement de jeunes étudiants pour lesquels l'expérience professionnelle dans l'intérim, vécue de façon positive, est déconnectée de leur projet professionnel.
- L'intérim dans l'attente de mieux (type 2) concerne des individus dont les parcours sont très diversifiés (jeunes à la recherche d'un premier emploi, salariés licenciés, personnes en difficulté d'insertion, mères de famille voulant reprendre une activité professionnelle, etc.). Ils recherchent avant tout un emploi à durée indéterminée. Ils ont en moyenne entre 25 et 34 ans et ont souvent des enfants. Leurs missions sont souvent peu qualifiées et en décalage avec leurs diplômes. Soit ils s'inscrivent dans plusieurs agences d'intérim faute de mieux, soit ils sont orientés vers une agence après une démarche personnelle de recherche d'emploi dans une entreprise. Les perspectives d'embauches influencent le vécu de la situation d'intérim et certains craignent d'être prisonniers du système.
- L'intérim par choix (type 3) est perçu comme une étape plus ou moins longue du parcours professionnel. Il permet de gérer son temps de travail, d'avoir des missions variées, d'interrompre facilement une mission, de choisir l'employeur, de négocier son

salaire en fonction de ses compétences et d'avoir un salaire augmenté de la prime de précarité et du paiement des congés payés. Plusieurs profils se dégagent de l'étude :

- o (a) l'intérim « dilettante » permet une gestion personnelle du temps pour réaliser des projets ou satisfaire des passions déconnectées du travail ;
- o (b) l'intérim « anti-routine » choisi pour la variété des missions et une rémunération importante ;
- o (c) l'intérim « individualiste » préféré pour la liberté et le sentiment de ne pas appartenir à une entreprise ;
- o (d) l'intérim « carriériste » qui est un moyen d'acquérir une forte compétence dans un domaine à monnayer dans de nouvelles missions ou de nouveaux emplois.

Ces intérimaires sont plus âgés que la moyenne, ont plutôt moins d'enfants et sont plus diplômés. Leurs missions sont en général plus qualifiées. Ils ont conscience de leurs compétences et de leur valeur intérimaire. Ils vivent l'intérim de manière positive malgré de lourds inconvénients sur le plan administratif (inscription aux Assedic), social (accès au logement difficile) et en terme de gestion de trésorerie. Par ailleurs, l'intérim ne constitue pas un choix définitif car il est incompatible avec l'avancée de l'âge, la constitution d'une cellule familiale et l'achèvement d'un projet professionnel.

- L'intérim comme tremplin professionnel (type 4) permet d'acquérir une expérience professionnelle et d'affiner un projet professionnel pour rentrer plus facilement dans la vie active. Il est perçu comme une étape transitoire vers le contrat à durée indéterminée, étape dont la durée varie en moyenne de deux à quatre ans. Les personnes concernées sont majoritairement des hommes très diplômés, un peu plus jeunes que la moyenne, majoritairement célibataires. Les missions qu'ils effectuent sont les plus longues et les plus qualifiées, et en rapport avec leur qualification. L'expérience en intérim est valorisée et perçue comme positive. Elle débouche dans la majorité des cas sur un contrat à durée indéterminée. Pour une minorité, le contrat à durée indéterminée est obtenu à partir d'une recherche d'emploi personnelle de l'individu. Quand il s'agit de jeunes diplômés, les agences font un effort particulier pour les fidéliser.

- L'intérim à durée indéterminée (type 5) est vécu comme une évidence et une fatalité. Les missions sont en général peu qualifiées et perçues comme un emploi de troisième catégorie après le contrat à durée indéterminée et le contrat à durée déterminée. Il est préférable au chômage, même indemnisé, en raison de réels besoins financiers. Il concerne des hommes assez âgés, de nationalité étrangère, peu qualifiés. Il est vécu de manière négative par les individus qui ont le sentiment d'être contraints de rester tout le temps en intérim. Le fort sentiment d'injustice et de précarité accompagne l'angoisse perpétuelle de la fin de mission. Ils ont l'impression de se faire exploiter par les agences et les entreprises. Ces intérimaires n'ont pas de perspective, poursuivent l'intérim parce qu'ils n'ont pas d'autres choix pour trouver du travail, et ont un sentiment de dévalorisation personnelle.

Jourdain (2002) fait également ressortir de l'étude les différences de perception de la situation d'intérimaire – douloureuse ou très heureuse – en fonction de plusieurs facteurs : la *valeur intérimaire*, le vécu de l'intérim, la relation avec les agences de travail temporaire, l'image de l'intérim.

Les typologies d'intérimaires présentées ci-dessus nous apportent un premier éclairage sur la relation que l'intérimaire a à l'intérim. Elles traduisent à la fois une diversité des attitudes et des comportements ainsi qu'une diversité des attentes vis-à-vis des agences de travail temporaire.

Les études sociologiques menées sur les individus en relation d'emploi flexible montrent que ceux-ci ne suivent pas les mêmes trajectoires. Celles-ci influencent le rapport que l'intérimaire a à l'intérim. Tandis que certaines personnes subissent l'intérim, qu'elles en ont une image négative et qu'elles le considèrent comme une fatalité, d'autres en font un véritable choix de vie et l'associent à la liberté.

Tous les individus ne sont pas égaux sur le marché de l'emploi en général, et sur le marché de l'emploi intérimaire en particulier. En fonction de leur qualification et des profils recherchés par les entreprises à un moment donné, certains individus ont des champs d'actions plus larges que d'autres et des opportunités d'emploi plus élevées que d'autres. Ceux qui possèdent des compétences spécifiques, rares et très recherchées sur des marchés « en tension » peuvent *a priori* adopter des « stratégies » opportunistes en matière d'emploi en

acceptant par exemple les missions qui leur procurent le maximum d'avantages notamment en terme de salaire. D'autres individus ont un champ d'actions plus restreint selon leur degré d'employabilité, mais aussi en fonction de la manière dont ils perçoivent leur environnement et de la manière dont ils vont agir dans cet environnement dans le cadre de leurs démarches de recherche d'emploi.

Selon nous, la fidélisation des intérimaires à une société d'intérim n'est pas incompatible avec la trajectoire dans laquelle se situent les intérimaires, qu'ils aient délibérément choisi ou non de travailler en intérim. Cette problématique concerne alors à la fois les individus qui sont de véritables professionnels de l'intérim, mais aussi ceux qui recherchent un emploi stable, et qui n'ont pas d'autres choix que de travailler en intérim, en attendant d'être embauchés.

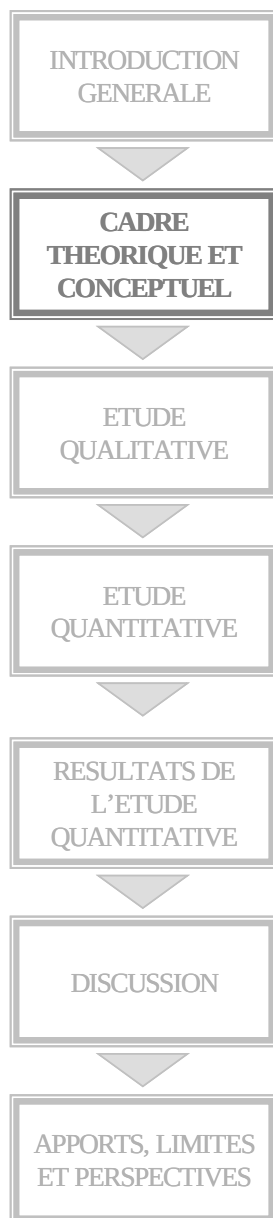
Synthèse de chapitre

Le développement de l'activité du Travail Temporaire depuis ces vingt dernières années transforme la configuration du marché de l'emploi et du travail. Les repères de l'emploi traditionnel, à temps plein et à durée indéterminée sont perturbés. Les individus en relation d'emploi flexible sont de plus en plus nombreux. Cela pose la question de leur « management ». En effet, la variabilité et la discontinuité de la relation entre les intérimaires et les sociétés d'intérim rendent plus difficile le suivi de leurs parcours professionnels et la possibilité de construire une relation de fidélité plus ou moins durable entre les acteurs.

Par ailleurs, les études sociologiques réalisées par Faure-Guichard (1998) et Jourdain (2002) montrent que les parcours des intérimaires sont différenciés et qu'ils ne portent pas tous le même regard sur l'intérim. Notre étude vise à approfondir particulièrement la relation entre les intérimaires et l'Entreprise de Travail Temporaire. Dans un contexte marqué par l'incertitude du lendemain, nous nous interrogeons sur les conditions de leur engagement organisationnel vis-à-vis de ce type d'organisation.

CHAPITRE II

LES CONCEPTS DE FIDELITE ET D'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL



Ce chapitre présente le cadre conceptuel de notre travail de recherche. La littérature sur le comportement de l'individu dans l'organisation montre que le concept d'engagement organisationnel est incontournable pour étudier la fidélité du salarié à l'entreprise. Une approche multidisciplinaire nous permettra d'appréhender la fidélité de l'intérimaire à l'Entreprise de Travail Temporaire et ses différents antécédents.

PLAN DU CHAPITRE

Section I : Définition et mesure des concepts

1. Le concept de fidélité
2. Le concept d'engagement organisationnel

Section II : Les antécédents de l'engagement du client vis-à-vis de l'enseigne

1. De l'échange « transactionnel » à l'échange « relationnel »
2. L'effet de la satisfaction et de la confiance sur l'engagement du client vis-à-vis de l'enseigne

Section II : Les antécédents de l'engagement organisationnel du salarié

1. Les caractéristiques individuelles
2. Les variables de contexte
3. Le soutien organisationnel perçu

Le concept d'engagement organisationnel est fréquemment intégré dans les modèles de recherche proposés pour expliquer la fidélité du salarié à l'organisation. Les études montrent en effet que l'engagement organisationnel a un effet négatif sur l'intention de départ du salarié et un effet positif sur son intention de rester (Mowday *et al.*, 1979). De même, les études menées en marketing intègre le concept d'engagement dans leur modèle explicatif de la fidélité du client au produit, à la marque ou à l'enseigne. L'engagement du client ou du salarié serait prédictif de son comportement futur. Nous clarifierons le lien entre le concept de fidélité et le concept d'engagement dans une première section. Nous présenterons dans une deuxième section les antécédents de l'engagement du client vis-à-vis de l'enseigne. Les antécédents de l'engagement organisationnel du salarié seront abordés dans une troisième section.

SECTION I

Définition et mesure des concepts

Les travaux de recherche menés en sciences de gestion montrent que le concept de fidélité est indissociable du concept d'engagement. Nous définirons tout d'abord le concept de fidélité d'après la littérature en marketing et d'après la littérature en gestion des ressources humaines. Cette approche multidisciplinaire est justifiée par le fait que l'intérimaire est un salarié de l'Entreprise de Travail Temporaire et qu'il peut être considéré par analogie comme un client. Puis nous définirons le concept d'engagement organisationnel.

1. Le concept de fidélité

Nous présenterons d'une part la signification étymologique de la fidélité. D'autre part, nous définirons la fidélité du client à la marque et à l'enseigne d'après la littérature en marketing. Enfin, nous définirons la fidélité du salarié à l'entreprise d'après les études réalisées en gestion et en psychologie.

1.1. Au sens littéral

Sur le plan étymologique, une personne fidèle se dit d'une personne « *qui ne manque pas à la foi donnée (à qqn), aux engagements pris (envers qqn)* » et « *dont les affections, les sentiments (envers qqn) ne changent pas* » (Le Robert, 1993).

La fidélité d'un individu à l'égard de quelqu'un ou quelque chose implique d'une part que celui-ci soit **loyal** et qu'il **respecte ses engagements**, et d'autre part, qu'il soit **lié de manière affective** à la personne ou à l'objet. Les **sentiments** de l'individu doivent être **constants**. La fidélité d'une personne à l'égard de quelque chose ou d'une autre personne ne peut donc pas être étudiée à partir du seul comportement de l'individu. Le sentiment affectif éprouvé à l'égard de l'objet ou de l'autre personne est également pris en considération.

Les notions de fidélité et d'engagement sont étroitement liées. L'engagement peut être vu comme « *une promesse, une convention ou un contrat par lesquels on se lie* » (Grand Larousse, 1990). S'engager envers quelqu'un, c'est se lier moralement à lui par une promesse. Une personne fidèle est une personne engagée envers l'autre au sens où elle est liée à l'autre moralement et affectivement.

Les travaux de recherche réalisés en marketing sur la fidélité du client à la marque et à l'enseigne nous permettent de mieux comprendre la relation entre le concept de fidélité et le concept d'engagement.

1.2. Les apports du marketing

Pendant longtemps, les travaux de recherche menés en marketing sur la fidélité du client à la marque et à l'enseigne se sont intéressés au comportement de l'individu. L'approche « *béavioriste* » considérait que le simple comportement d'achats répétés suffisait pour expliquer la fidélité du client.

Cependant cette approche présente un certain nombre de limites. D'une part, elle ne donne pas de définition claire et précise du concept de fidélité. D'autre part, l'étude du

comportement d'achats répétés ne permet pas de décrire et d'expliquer à elle seule la fidélité du client à la marque. Elle ne prend pas en compte l'éventuelle dépendance du client à l'égard du produit, les habitudes de consommation et les freins aux changements.

- Le comportement d'achats répétés traduit un état de dépendance du consommateur au produit lorsque le consommateur n'a pas d'autres alternatives d'achats. (Day, 1969 ; Des Garets *et al.*, 2003). Le client achète souvent un même produit par contrainte ou lorsque le produit recherché n'est pas disponible en magasin. L'individu ne peut donc pas être considéré comme un client réellement fidèle puisque son comportement est contraint.
- Les habitudes de consommation ne sont pas prises en considération dans l'étude de la fidélité du client au produit. Or, une personne qui achète régulièrement le même produit « par routine » n'est peut être pas réellement fidèle, notamment lorsque la personne n'a pas « d'affection » pour le produit ou la marque (Heilbrunn, 2003).
- Enfin, le fait d'acheter régulièrement la même marque peut traduire une « stratégie de contrôle » mise en place par le consommateur qui cherche à éviter le risque lié à l'achat d'une nouvelle marque dont il sait peu de choses (Dholakia, 1997).

Dans les années 1970, l'approche « béhavioriste » de la fidélité du client au produit, à la marque et à l'enseigne est remise en cause. Elle n'est pas suffisante pour expliquer un phénomène complexe. En effet, le processus de décision d'achat se forme à partir d'une comparaison et de l'évaluation de plusieurs marques, en fonction de différents critères, mettant en jeu des facteurs cognitifs, affectifs et émotionnels. L'attitude du consommateur doit alors être prise en compte pour étudier le comportement du consommateur et sa fidélité à la marque, au produit ou à l'enseigne (Day, 1969 ; Jacoby et Kyner, 1973).

Selon Jacoby et Chestnut (1978), la **fidélité** du consommateur à la marque implique une **attitude positive** envers la marque, une **affection** pour la marque et **l'intention** d'acheter de nouveau la marque. D'une part, le client considère en effet que les attributs de la marque sont meilleurs que ceux des autres marques concurrentes. D'autre part, il a une préférence pour la marque. Enfin, l'intention d'acheter de nouveau la marque désigne l'**engagement** du client envers la marque.

En marketing des services, **l'engagement** du client envers un fournisseur est défini comme **la volonté de coopérer et de maintenir une relation durable** avec le partenaire existant en ayant une préférence pour ce dernier (Anderson et Weitz, 1989). Cette volonté peut être implicite ou explicite (Dwyer *et al.*, 1987). Elle peut refléter un besoin ou un réel désir (Sriram et Mummalaneni, 1990). Les clients s'engagent durablement à acheter une marque pour réduire les coûts de transaction et/ou réduire l'incertitude d'obtenir un « gain » à l'issue de l'échange (Williamson, 1979), et pour obtenir certains avantages qu'ils ne pourraient pas obtenir s'ils s'engageaient à court terme dans une relation d'échange (Marshall, Palmer et Weisbart, 1979). L'engagement n'est jamais total et peut changer en fonction des circonstances (Day, 1969).

De même que Jacoby et Chestnut (1978), Beatty *et al.* (1988) définissent la fidélité comme **l'attachement émotionnel** du client à la marque. Quant à Morgan et Hunt (1994), ils la définissent comme **une préférence constante** pour la marque.

Le point commun à l'ensemble de ces définitions réside dans le fait que l'étude de la fidélité du client à la marque prend en compte l'attitude, les sentiments, les émotions et les intentions de comportement futur du client. La fidélité est une conséquence de l'attachement du client à la marque et de son intention d'acheter de nouveau la marque. **L'attachement à la marque et l'intention de comportement futur seraient deux indicateurs de mesure de la fidélité du client.**

Toutefois, Reichheld (1996) souligne que l'intention de comportement futur est différente du comportement réel de l'individu. Il est alors difficile de mesurer réellement la fidélité du client.

Par ailleurs, Jacoby et Chestnut (1978) dressent une typologie de la fidélité du client à la marque. Selon eux, le client peut être réellement fidèle à plusieurs marques. Ils distinguent la vraie fidélité à une seule marque, la vraie fidélité à plusieurs marques et l'achat répété d'une marque sans fidélité réelle. Dans ce dernier cas, l'achat répété d'une marque peut être lié à l'indisponibilité de la marque préférée par le client.

Inspirés par les travaux de Jacoby et Chestnut (1978), Ray (2001) établit une autre typologie de la fidélité du client à la marque. Ils distinguent le client « réellement fidèle », « potentiellement fidèle », « pseudo-fidèle » ou « infidèle ». La figure 3 présente les quatre états de la relation du consommateur à la marque.

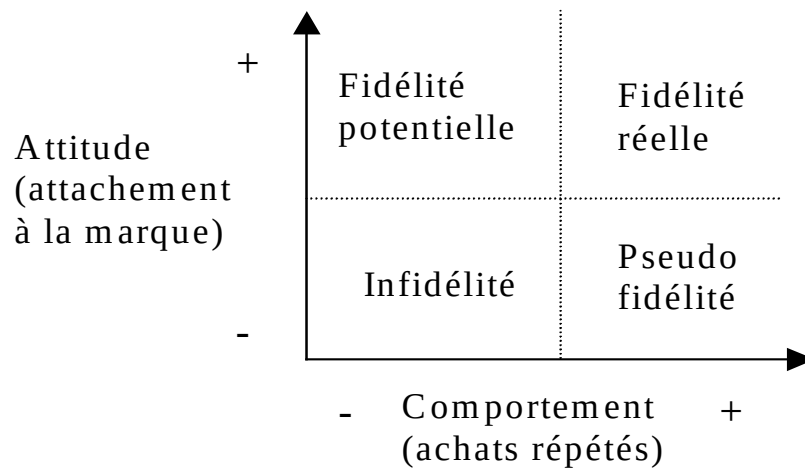


Figure 3 : Les différents types de fidélité du consommateur à la marque (Ray, 2001)

- Le consommateur « fidèle » est attaché à la marque et l'achète de manière récurrente. Il a une attitude positive vis-à-vis de la marque et a véritablement envie de l'acheter.
- Le consommateur « potentiellement fidèle » a une attitude favorable envers la marque mais n'achète pas toujours cette marque, pour les raisons suivantes : l'individu recherche la variété et la nouveauté ; le produit n'est pas toujours disponible ; le consommateur n'a pas les moyens d'acheter le produit de manière récurrente ;
- Le consommateur « infidèle » est impulsif. Il n'achète pas la marque régulièrement et n'y est pas très attaché. Son comportement est qualifié d'opportuniste. Il recherche la satisfaction immédiate.

- Le consommateur « pseudo-fidèle » achète le produit de manière régulière parce qu'il n'a pas d'autres choix, parce qu'il y est obligé ou sans raisons particulières. Il n'est pas particulièrement attaché au produit.

Le comportement d'achats répétés traduit une fidélité à la marque si l'individu a une attitude positive envers la marque, autrement dit s'il y est attaché. S'il est opportuniste, s'il recherche la variété et la diversité et s'il n'a pas d'autres alternatives d'achats, alors il ne peut pas être considéré comme réellement fidèle à la marque.

De même, Bliemel et Eggert (1998) identifient quatre états possibles de la relation entre le client et le fournisseur. Ils distinguent « la fidélité », « la captivité », « l'inertie » et « l'attachement forcé ». Ces quatre états dépendent de la volonté du client de poursuivre sa relation avec le fournisseur ou de sa dépendance à l'égard de ce dernier.

- Un client « fidèle » a envie de poursuivre sa relation avec le fournisseur et n'y est pas obligé.
- Un client « captif » n'a pas envie de poursuivre sa relation avec le fournisseur mais y est obligé.
- Bliemel et Eggert (1998) parlent de l'état « d'inertie » lorsque le client n'a pas envie et n'est pas obligé de continuer à effectuer ses achats auprès du même fournisseur.
- Enfin, « l'attachement forcé » désigne le fait que le client ne veut pas poursuivre sa relation avec le fournisseur mais qu'il y est contraint.

Les différentes typologies que nous venons de présenter montrent que le comportement du client ne suffit pas pour expliquer sa fidélité à la marque ou à l'enseigne. Le client peut être considéré comme un client fidèle alors qu'il est plus ou moins contraint de continuer à acheter la marque ou de se fournir dans le même magasin. Dans ce cas, le client est « apparemment » fidèle.

Par ailleurs, la littérature en marketing montre que les concepts de fidélité et d'engagement sont indissociables. En marketing des services, un client fidèle peut se définir comme un client lié « affectivement » au prestataire de service et qui a envie de poursuivre sa relation avec ce dernier. La volonté de continuer à se fournir chez le même prestataire de service est définie en marketing comme l'engagement du client.

Les travaux de recherche menés en marketing nous permettent d'appréhender la fidélité de l'intérimaire à l'Entreprise de Travail Temporaire en considérant par analogie l'intérimaire comme un client. La typologie de la fidélité du client à la marque et à l'enseigne peut être transposée à notre sujet d'étude. Toutefois, l'intérimaire est aussi salarié de l'Entreprise de Travail Temporaire. Nous allons donc définir le concept de fidélité du salarié à l'entreprise d'après la littérature en gestion des ressources humaines. Nous montrerons que ces deux disciplines définissent le concept de fidélité de manière sensiblement identique.

1.3. Le concept de fidélité en gestion des ressources humaines

La littérature en gestion des ressources humaines définit la fidélité du salarié à l'organisation comme **un état psychologique** qui traduit une forme **d'attachement du salarié à l'organisation** (Thévenet et Neveu, 2002). Elle désigne une relation d'emploi **stable et durable** et une conduite particulière de l'individu vis-à-vis de l'organisation. Elle s'inscrit dans le temps. De même qu'en marketing, la fidélité implique une relation affective et un comportement stable dans le temps.

Ce concept est distinct de la **fidélisation** du salarié à l'organisation. Celle-ci fait référence au **processus** par lequel l'organisation va mobiliser des dispositifs de gestion pour **maintenir durablement l'attachement des salariés** (Chaminade, 2003 ; Paillé, 2004).

La définition du concept de fidélité montre que le seul fait de rester dans l'entreprise ne suffit pas pour que le salarié soit considéré comme un salarié fidèle. En effet, la volonté du salarié de rester peut être liée à plusieurs facteurs. La typologie de la fidélité du client au fournisseur établie par Bliemel et Eggert (1998) peut être transposée à l'étude de la fidélité du salarié à l'organisation. Elle permet de comprendre les raisons diverses pour lesquelles un salarié reste

dans l'entreprise. Le tableau 2 présente les quatre états possibles de la relation entre le salarié et l'entreprise.

Tableau 2 : Typologie de la fidélité du salarié à l'entreprise (adapté à partir des travaux de Bliemel et Eggert, 1998)

	Le salarié veut maintenir la relation	Le salarié ne veut pas maintenir la relation
Le salarié n'est pas obligé de maintenir la relation	Fidélité	Inertie
Le salarié est obligé de maintenir la relation	L'attachement forcé	Captivité

La typologie présentée dans le tableau 2 montre que l'attitude et le comportement du salarié n'est pas toujours synonyme de fidélité à l'entreprise. Celle-ci dépend de la volonté du salarié de rester et de sa dépendance à l'entreprise. Le salarié peut être « captif », « attaché forcé », « inerte » ou « fidèle ».

- Le salarié est « captif » lorsqu'il n'a pas d'autres alternatives d'emploi. Il est plus ou moins contraint de rester dans l'entreprise. Il reste « par défaut ». La fidélité du salarié apparente peut dissimuler dans la réalité une forme de dépendance à l'organisation.
- Le salarié est « attaché forcé » à l'organisation lorsqu'il a envie de rester et qu'il y est obligé. C'est notamment le cas lorsqu'il possède des compétences spécifiques, non transférables et inadaptées aux savoir-faire d'une entreprise concurrente (Michel, 2001).
- Le salarié est dans un état « d'inertie » lorsqu'il reste dans l'entreprise alors qu'il n'y est pas obligé et qu'il n'en a pas envie. Dans ce cas, le comportement du salarié peut être fondé sur une norme de comportement. Il reste par habitude.

- Le salarié est réellement « fidèle » lorsqu'il veut continuer à travailler dans l'entreprise et qu'il n'y est pas obligé.

La stabilité du salarié dans son emploi n'indique pas pour autant que le salarié est fidèle à l'entreprise, notamment lorsqu'il pense être plus ou moins contraint de rester. Les études menées sur le comportement de l'individu dans l'organisation soulignent que les salariés peuvent adopter des « comportements de retrait » tout en restant membres de l'entreprise. Ces comportements de retrait peuvent prendre différentes formes : absentéisme, retards, faible implication au travail, manque de loyauté et de dévotion (Auer et Cazes, 2000 ; Paillé, 2004). Le salarié est physiquement présent dans l'organisation, mais psychologiquement distant vis-à-vis d'elle (Gupta et Jenkins, 1983). Il peut ressentir « *un sentiment de résignation* »²⁴ et rechercher des « *compensations sous des formes diverses, tels les comportements sociaux dysfonctionnels* »²⁵.

De plus, l'approche volonté et dépendance n'est pas suffisante pour expliquer la fidélité du salarié à l'entreprise. En effet, la fidélité se définit comme la relation affective du salarié à l'entreprise et le fait de rester. Or, la volonté de rester n'est pas toujours liée à des raisons d'ordre affectif. Le salarié peut aussi vouloir rester par intérêt.

Pour l'entreprise, « *les enjeux de la fidélisation ne se limitent pas à la rétention des salariés* »²⁶. Celle-ci n'a de sens que si elle s'accompagne de comportements loyaux et efficaces, créateurs de valeur pour l'organisation. Paillé (2004) suggère de dépasser la seule étude des départs volontaires pour appréhender pleinement le concept de fidélité dans la relation d'emploi.

Les études menées en gestion des ressources humaines montrent que le concept de fidélité du salarié à l'organisation ne peut être appréhendé sans prendre en compte le concept d'engagement organisationnel. En effet, nous verrons dans la partie suivante que ce concept permet d'étudier la relation affective, calculée et normative du salarié à l'entreprise (Allen et Meyer, 1990). La dimension affective de l'engagement organisationnel du salarié apparaît comme une dimension du concept de fidélité.

²⁴ Paillé (2004), *La fidélisation des Ressources Humaines*, Paris : Economica, p.12

²⁵ Paillé (2004) , op. cité, p.17

²⁶ Paillé (2004), op. cité, p.9

D'après l'ensemble des définitions proposées dans la littérature en gestion des ressources humaines, la fidélité peut se mesurer par des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. L'ancienneté, la faible propension à examiner les offres extérieures, l'intention de continuer à travailler pour l'organisation, le sentiment d'appartenance à l'organisation (Peretti, 1999) et l'attachement affectif du salarié à l'entreprise peuvent être des indicateurs de mesure du phénomène étudié.

→ Pour notre étude

Si nous retenons la définition de la fidélité du salarié à l'entreprise proposée par Peretti (1999), la fidélité de l'intérimaire à l'Entreprise de Travail Temporaire pourrait être définie comme (1) l'engagement affectif de l'intérimaire vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire, (2) l'intention d'accepter les nouvelles missions que celle-ci lui propose et (3) la faible propension à examiner les offres d'emplois auprès d'autres Entreprises de Travail Temporaires concurrentes.

Cette définition pose la question de l'opérationnalisation du concept. La fidélité de l'intérimaire à l'Entreprise de Travail Temporaire devrait être mesurée par trois indicateurs : l'engagement affectif de l'intérimaire, l'intention d'accepter les missions proposées par l'agence d'intérim et la faible propension à examiner les offres d'emplois auprès d'autres agences d'intérim. Or, la situation plus ou moins précaire dans laquelle se trouve l'intérimaire le pousse à effectuer plusieurs démarches de recherche d'emplois auprès de différentes sources (ANPE, Entreprises de Travail Temporaire, Internet, etc.). Ce n'est pas parce que l'intérimaire a l'intention de continuer à travailler avec une agence d'intérim qu'il ne va pas pour autant chercher du travail ailleurs. *A priori*, l'intérimaire va diversifier ses démarches de recherche d'emploi pour multiplier les opportunités de travail.

Ainsi, les mesures de l'intention de rester habituellement utilisées pour les salariés en relation d'emploi traditionnelle ne sont pas transférables à la mesure de l'intention de l'intérimaire de continuer à travailler avec une agence d'intérim. C'est pourquoi nous

retiendrons ici une seule dimension de la fidélité : l'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire.

Nous allons présenter dans la partie suivante le concept d'engagement organisationnel. Nous monterons en quoi il est pertinent pour saisir notre objet de recherche.

2. Le concept d'engagement organisationnel

Le concept d'engagement organisationnel (traduit de l'anglais « *organizational commitment* ») apparaît dans la littérature anglo-saxonne dans les années 1970. Les travaux de recherche menés aux Etats-Unis s'intéressent alors à l'attitude du salarié vis-à-vis de l'organisation et aux comportements qui en découlent. La littérature souligne le manque de consensus de la communauté scientifique quant à la manière de définir et de rendre opérationnel le concept (Allen et Meyer, 1990). Nous allons dans cette sous-partie présenter les différentes manières de le définir.

2.1. Les travaux de Mowday et al. (1979)

Sheldon (1971), Buchanan (1974) et Mowday *et al.* (1979) ont fait partie des premiers chercheurs à avoir étudié la relation entre le salarié et l'organisation et à proposer une définition de l'engagement organisationnel. Plus tard, Allen et Meyer (1990) remettent en cause cette définition. Ils proposent une nouvelle échelle de mesure de l'engagement organisationnel qui sera fréquemment utilisée dans de nombreuses études postérieures.

Sheldon (1971) définit le concept d'engagement comme une attitude ou une disposition qui lie ou attache l'identité de la personne à l'organisation. Buchanan (1974) le définit comme « ***l'attachement affectif [du salarié] aux buts et aux valeurs d'une organisation, à son rôle lié***

aux buts et aux valeurs de l'organisation et à l'organisation pour ce qu'elle représente, en dehors de sa valeur instrumentale »²⁷.

De même, Mowday *et al.* (1979) définissent l'engagement comme « *le reflet d'une réponse affective du salarié à l'organisation dans son ensemble* »²⁸. De plus l'engagement du salarié envers l'organisation désigne l'attachement du salarié à l'entreprise, « *y compris l'attachement à ses buts et à ses valeurs* »²⁹. Ils ajoutent que l'engagement organisationnel est un état dans lequel l'individu a **la volonté de faire des efforts considérables pour contribuer au bien-être de l'organisation et a un fort désir d'en rester membre.**

Selon Buchanan (1974) et Porter *et al.* (1974), l'engagement organisationnel est fondé sur l'identification et la loyauté envers l'organisation et sur l'implication au travail.

- L'identification à l'organisation désigne le fait pour le salarié d'adhérer aux buts et aux valeurs de l'organisation.
- La loyauté désigne l'affection et l'attachement du salarié à l'organisation.
- L'implication au travail se définit comme l'intégration psychologique des activités et des tâches liées au rôle de l'individu. L'engagement organisationnel est une attitude du salarié qui le conduit à s'impliquer dans la réalisation des tâches liées à son rôle.

Buchanan (1974) et Porter *et al.* (1974) définissent les deux premières dimensions de l'engagement organisationnel de la même manière. Cependant, ils appréhendent l'implication au travail différemment.

Buchanan (1974) pense que l'implication au travail est liée à la recherche d'une satisfaction au travail. Il rejoint les travaux de Lodahl et Kejner (1965) sur l'implication au travail ainsi que ceux d'Hackman et Oldham (1976) sur la motivation au travail.

²⁷ Buchanan B. (1974), Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, p. 533.

²⁸ Mowday R.T., Steers R.M. et Porter L.W. (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, p.226.

²⁹ Mowday R.T., Steers R.M. et Porter L.W. (1979), op. cité, p.226.

Contrairement à Buchanan (1974), Porter *et al.* (1974) définissent l'implication au travail comme la volonté de faire des efforts considérables pour l'organisation. L'implication au travail va au-delà de la réalisation du travail en soi de telle sorte que l'individu fait des efforts au travail pour sa propre satisfaction et pour le bien de l'organisation. Cook et Wall (1980) rejoignent la vision de Porter *et al.* (1974). Ils définissent l'implication au travail comme la volonté du salarié de faire des efforts personnels en tant que membre de l'organisation et pour le bien de l'organisation.

La différence de point de vue entre les chercheurs réside dans le fait de considérer l'implication au travail comme une simple recherche de la propre satisfaction de l'individu ou de prendre en compte la volonté du salarié d'œuvrer pour le bien de l'organisation.

Buchanan (1974) et Porter *et al.* (1974) montrent que **l'engagement organisationnel et l'implication au travail sont deux concepts distincts**. L'engagement organisationnel est l'attitude globale du salarié vis-à-vis de l'organisation. L'implication au travail est le comportement qui en découle.

Cook et Wall (1980) rejoignent les travaux de Buchanan (1974) et ceux de Mowday *et al.* (1979). Ils définissent l'engagement organisationnel comme la réaction affective de salarié envers l'organisation. Il est la conséquence d'une expérience positive entre l'individu et l'organisation et de son bien-être dans l'organisation et au travail. Il est assorti d'un **comportement loyal** envers l'organisation.

2.2. Les travaux d'Allen et Meyer (1990)

Les définitions proposées jusqu'alors sont critiquées par Allen et Meyer (1990). Ceux-ci notent que « *dans tous les cas, l'engagement se définit comme un état psychologique qui lie l'individu à l'organisation* »³⁰.

³⁰ Allen, N.J. et Meyer J.P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, p.14.

Selon eux, le salarié n'a pas besoin de s'identifier et d'adhérer aux buts et aux valeurs de l'organisation pour être attaché à celle-ci. Le salarié peut décider de rester parce qu'il est dans une relation **normative, calculée ou affective** avec l'organisation.

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

La dimension calculée de l'engagement organisationnel fait référence à la relation que le salarié a à l'organisation parce qu'il perçoit un avantage favorable entre son investissement personnel (temps, effort, etc.) et ce que lui donne en échange l'organisation (salaire, etc.) (Becker, 1960). En contrepartie de son engagement, l'individu attend une compensation ou une récompense de la part de l'organisation. La rétribution financière serait le principal moteur de l'investissement de l'individu dans l'organisation (March et Simon, 1958).

En France, Commeiras (1994) souligne que « *plus les rapports (entre l'organisation et l'individu) sont avantageux pour lui [le salarié], plus son attachement à l'entreprise s'accroît* »³¹. La relation entre l'individu et l'organisation est rationnelle (Commeiras et Fournier, 2000). L'individu s'applique dans son travail parce qu'il y trouve un intérêt économique satisfaisant.

Cependant, les raisons qui poussent l'individu à rester dans l'organisation sont plus complexes que cela. La rétribution n'est pas le seul critère de choix dans les décisions prises par l'individu. Selon Becker (1960), le salarié est engagé dans l'organisation parce qu'il n'a pas envie de perdre tous les avantages acquis au cours de sa relation à l'organisation. De même, Kanter (1968) parle du coût associé au départ éventuel du salarié. Il introduit la notion d'engagement à continuer : le salarié reste parce qu'il a peur de perdre les bénéfices de sa relation à l'organisation, et parce qu'il a peur de ne pas trouver mieux ailleurs.

³¹ Commeiras N. (1994), L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle: une étude empirique, *Thèse de doctorat ès sciences de gestion*, Université de Montpellier 2, IAE de Montpellier, p.60.

Par ailleurs l'approche instrumentale de l'engagement organisationnel du salarié est critiquée car elle ne tient pas compte des « émotions » de l'individu. En effet, ceux-ci n'ont pas qu'un « rapport utilitaire » à l'organisation. Ils peuvent être attachés « affectivement » à l'organisation. Ainsi, l'engagement « calculé » ne suffit pas pour expliquer la relation du salarié à l'organisation.

Allen et Meyer (1990) notent que « *l'approche dominante dans la littérature sur le concept d'engagement organisationnel est celle qui considère l'engagement comme l'attachement affectif ou émotionnel [du salarié] à l'organisation* »³². **La dimension affective de l'engagement organisationnel** est celle qui a été la plus étudiée dans la littérature. L'individu est dans une telle relation avec l'organisation lorsqu'il se sent physiquement et psychologiquement bien dans l'entreprise. Le lien émotionnel qui existe entre le salarié et l'entreprise provoque en lui le désir de rester (Meyer et Allen, 1990, 1997).

Selon Allen et Meyer (1990), les trois dimensions de l'engagement organisationnel sont indépendantes et ont leurs propres antécédents. Le salarié peut être dans ces trois états psychologiques, à des degrés et à des moments différents de sa relation avec l'organisation. Les travaux de recherche menés sur la fidélité du salarié à l'entreprise intègrent la dimension affective de l'engagement organisationnel dans leur modèle de recherche.

2.3. Mesure et validité des construits

L'échelle de mesure de l'engagement organisationnel construite par Allen et Meyer (1990) est fiable. Chaque dimension du construit est unidimensionnelle. Par ailleurs, Allen et Meyer (1990) montrent que l'échelle de mesure de la dimension affective de l'engagement organisationnel est corrélée avec l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel construite par Mowday *et al.* (1979) ($r = 0,83$).

³² Allen, N.J. et Meyer J.P. (1990), op. cité, p.2.

De même, Shore et Tetrick (1991) effectuent une analyse factorielle confirmatoire pour évaluer la validité des construits. L'échelle de mesure de l'engagement organisationnel construite par Mowday *et al.* (1979) et l'échelle de mesure de la dimension affective de l'engagement organisationnel proposée par Allen et Meyer (1990) sont fortement corrélées ($r=0,89$).

Ces résultats sont en cohérence avec la définition du concept d'engagement. L'engagement organisationnel désigne l'attachement du salarié à l'organisation. Celui-ci peut donc être mesuré avec l'une des deux échelles de mesure proposées par Mowday *et al.* (1979) et Allen et Meyer (1990).

→ Pour notre étude

Nous étudions l'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire et ses antécédents. Cette dimension affective de l'engagement organisationnel est aussi parfois appelée attachement organisationnel.

SECTION II

Les antécédents de l'engagement du client vis-à-vis de l'enseigne

Jusque dans les années 1990, les études réalisées en marketing traitaient principalement de la satisfaction du client et de ses antécédents et considéraient les qualités intrinsèques ou extrinsèques du produit comme la seule source de satisfaction ou d'insatisfaction pour le consommateur. La satisfaction apparaissait comme la seule variable explicative de l'engagement du client envers le produit, la marque ou l'enseigne. Les études se situaient dans le paradigme de l'échange transactionnel. A partir des années 1990, un nouveau courant de pensée émerge : le marketing relationnel. La relation est prise en compte dans les études menées sur le concept de fidélité.

1. De « l'échange transactionnel » à « l'échange relationnel »

Bagozzi (1975) replace la notion d'échange au cœur du marketing. Il s'intéresse aux raisons pour lesquelles les individus et les organisations s'engagent dans des relations d'échange, à la manière dont ces échanges évoluent et aux raisons pour lesquelles ils perdurent ou prennent fin.

1.1. Approche classique : l'échange de type « transactionnel »

Pendant longtemps, les chercheurs ont envisagé la relation entre le consommateur et la marque dans une « perspective transactionnelle » (Kotler et Levy, 1969 ; Kotler, 1972). L'échange de type « transactionnelle » désigne un échange ponctuel entre le vendeur et l'acheteur au cours duquel les parties seraient totalement indépendantes et anonymes (N'Goala, 1998). La relation interpersonnelle n'intervient pas ou peu au cours de l'échange. Elle n'a aucune influence au moment de la transaction. Le consommateur est considéré comme un individu rationnel et parfaitement informé. Il choisira l'offre qui lui procurera un niveau de satisfaction acceptable, dans le cadre d'une relation purement marchande. L'offre est orientée vers le prix et les attributs intrinsèques (sa composition, etc.) ou extrinsèques (sa marque) du produit (Des Garets *et al.*, 2003). Les transactions sont considérées comme indépendantes entre elles. Les parties ne s'engagent pas dans une relation d'échange future.

Cependant, cette vision de l'échange est restrictive. D'une part, l'individu n'agit pas toujours de manière rationnelle. Il est aussi un être sensible. Le processus de décision d'achat peut être guidé par ses émotions, et non pas seulement par une évaluation rationnelle de ce qui est le mieux pour lui. D'autre part, cette approche ne tient pas compte des interactions entre les individus qui ont lieu au cours de l'échange et qui peuvent avoir une influence au moment de la transaction. En effet, l'échange se définit comme un processus d'interactions entre deux ou plusieurs individus, où chaque individu est sensé répondre au comportement observable de l'autre. Ce processus d'interaction est également un processus d'adaptation au cours duquel le comportement d'un individu affecte simultanément le comportement d'un autre individu (Hallen *et al.*, 1991). Ainsi, les échanges purement transactionnels, animés par la seule

recherche rationnelle de l'intérêt individuel, sont rares (Macneil, 1980). Les individus peuvent avoir la volonté de coopérer et de poursuivre leur relation dans le futur, tout en procédant à des ajustements mutuels au fil du temps. Jackson (1985) qualifie cet échange de type « relationnel ».

Ces nouvelles réflexions sur la nature des échanges entre le consommateur et la marque donnent naissance à un nouveau paradigme en marketing : le « marketing relationnel » (Kotler, 1991). Il marque un tournant dans le champ du marketing (Webster, 1992). Pendant longtemps, les organisations ont cherché à satisfaire le client afin de le fidéliser en mettant en place des stratégies de récompense ou d'intensification. Or, Sharp et Sharp (1997) ont remis en cause l'efficacité sur le long terme des stratégies de différenciation orientées uniquement vers le prix et les attributs du produit. Celles-ci ne sont plus adaptées dans un contexte de concurrence accrue et doivent être renouvelées. De nouvelles stratégies de différenciation s'orientent vers la dimension relationnelle de l'échange entre le consommateur et la marque. Les organisations cherchent à maintenir une relation durable avec le client en jouant sur la qualité de la relation qu'elles entretiennent avec lui.

Tous les individus n'entretiennent pas la même relation à la marque et les comportements d'achat varient (Anderson et Narus, 1991).

1.2. Le paradigme du marketing relationnel

Apparu dans les années 1990, le marketing relationnel prend sa source en marketing des services dont les principales contributions scientifiques sont issues des recherches nord-européennes (Berry et Parasuraman, 1993 ; Fisk *et al.*, 1993 ; Berry, 1995 ; Gummesson, 1996). Ces travaux de recherche menés par la « Nordic School » ont un caractère innovant : plus inductives et abductives, elles génèrent plus de théories qu'elles ne testent de modèles existants.

Des travaux de recherche plus récents menés par l'université de Stockholm en Suède en théorie des organisations, centrés sur la notion « d'organisation imaginaire », permettent de comprendre la notion de marketing relationnel. Le concept est perçu différemment par

différents chercheurs. La relation fait référence au contact que peuvent avoir au moins deux individus. Mais il peut également y avoir relation entre un individu et un objet ou une organisation.

Le marketing relationnel vise à attirer, maintenir, développer et renforcer la relation avec le client (Berry, Parasuraman, 1991). Il postule que la perception du consommateur de la qualité intrinsèque de la relation (c'est à dire la force de la relation) ainsi que l'évaluation par le consommateur de l'offre du fournisseur façonne le comportement du consommateur (Garbarino, Johnson, 1999 ; Verhoef, 2003). La qualité de la relation entre le client et l'organisation devient une dimension fondamentale des stratégies de fidélisation, notamment en marketing des services (Watson, 1986 ; Spekman, Johnston, 1986 ; Sheth, 2002 ; Young et Albaum, 2003). Le vendeur devient un véritable « gestionnaire de la relation » avec le client (Crosby, Evans et Cowles, 1990 ; Webster, 1992).

L'individu est considéré « *dans toutes ses dimensions et dans tous les aspects de sa vie, en fonction du moment et des circonstances* »³³. Les stratégies marketing sont construites en tenant compte de la « *complexité* » et de la « *relativité des comportements* » individuels afin d'être « *plus clairement pilotées par l'aval* »³⁴. Ces stratégies intègrent une nouvelle façon d'appréhender la relation avec le client (Morgan, Hunt, 1994). Elles visent à développer une attitude favorable et une préférence envers la marque. Elles s'orientent vers l'intensification de la relation entre le client et la marque.

Différents travaux de recherche ont été menés en marketing industriel (Bonoma et Johnston, 1978 ; Anderson et Weitz, 1989 ; Anderson et Narus, 1990 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Geyskens, Steenkamp et Kumar, 1998) et en marketing des services (Crosby, Evans et Cowles, 1990 ; Moorman *et al.*, 1992 ; Garbarino et Johnson, 1999 ; Sirieix et Dubois, 1999) afin d'expliquer la manière dont se structurent et se développent les échanges au niveau interorganisationnel ou interpersonnel.

La plupart des études montrent que la satisfaction, la confiance et l'engagement sont des concepts clés mobilisés en marketing relationnel pour expliquer le développement de relations durables entre différents partenaires.

³³ Jallat F. (2001), *A la reconquête du client – stratégies de capture*, Editions Village Mondial, Paris, p.41.

Heilbrunn (2003, p. 140) souligne les limites du marketing relationnel. D'une part, tous les consommateurs ne sont pas en attente d'une telle relation qu'ils peuvent percevoir comme « factice » ou manipulatrice. D'autre part, l'idée de développer une relation durable avec le consommateur est parfois dénuée de sens lorsque le cycle d'achat du produit est long, comme l'automobile par exemple. La fidélisation du client peut dans certain cas générer des coûts cachés.

Par ailleurs, tous les individus ne recherchent pas systématiquement une relation durable à un produit. Un certain nombre de travaux de recherche se sont intéressés au comportement du consommateur et à ses caractéristiques individuelles. Les résultats montrent que les individus ont des modes de fonctionnement différents face à l'achat. Certains recherchent la variété, tandis que d'autres ont une « résistance au changement ».

Enfin, le marketing relationnel est adapté aux clients orientés relation, mais ne l'est pas pour les clients orientés transaction (Anderson et Narus, 1991). Face à des clients dont les attitudes et les comportements diffèrent, l'organisation doit mettre en œuvre des stratégies adaptées aux clients orientés « relation » et « transaction » (Jackson, 1985, Berry, 1995).

³⁴ Jallat F. (2001), op. cité, p. 41-42.

2. L'effet de la satisfaction et de la confiance sur l'engagement du client vis-à-vis du produit, de la marque ou de l'enseigne

2.1. La satisfaction du client par rapport au produit, à la marque ou à l'enseigne

2.1.1. Définition du concept

D'après la littérature en marketing, la satisfaction est une forme d'attitude particulière. Elle est définie comme un état psychologique de nature cognitive et affective non directement observable (Aurier et Evrard, 1998).

Sur la plan cognitif, la satisfaction par rapport au bien ou au service acheté est une attitude qui provient de l'évaluation positive faite *a posteriori* par le consommateur de son expérience avec le produit ou le service (Johnson et Fornell, 1991 ; Anderson *et al.*, 1994 ; Garbarino et Johnson, 1999). La satisfaction résulte d'une comparaison entre les attentes du client et son expérience d'achat.

Sur le plan affectif, la satisfaction est une réaction émotionnelle et immédiate à l'expérience d'achat ou de consommation (Oliver, 1993). Elle se traduit par des sensations ou des sentiments tels que la joie, le plaisir. Inversement, l'insatisfaction peut provenir d'un sentiment de dégoût ou de déception.

La dimension cognitive et la dimension affective de la satisfaction ne peuvent donc pas être mesurées de la même manière. Elles doivent être traitées comme deux construits indépendants.

Enfin, les études distinguent la satisfaction post-achat et la satisfaction globale. La satisfaction post-achat est une évaluation spécifique des attributs du produit ou des éléments de la prestation de service qui suit immédiatement l'expérience d'achat ou de consommation. La satisfaction globale provient d'une évaluation globale faite par le client de ses différentes

expériences avec le produit ou le prestataire de service. Elle prend en compte l'ensemble des éléments de la prestation de service (prix, distribution, force de vente, qualité intrinsèques et extrinsèques du produit) (Crosby et Stephens, 1987).

2.1.2. Le rôle de la satisfaction dans la formation de l'engagement du client vis-à-vis du produit, de la marque ou de l'enseigne

Les études réalisées en marketing sur la satisfaction du client par rapport au produit, à la marque ou à l'enseigne sont nombreuses. Elles se situent soit au niveau de la relation interpersonnelle entre le client et le vendeur (Crosby, Evans et Cowles, 1990), soit au niveau de la relation entre le client et l'organisation (Anderson et Narus, 1990, Morgan et Hunt, 1994, Garbarino et Johnson, 1999). D'autres études se situent au deux niveaux d'analyse (Doney et Cannon, 1996).

Elles montrent que la satisfaction est une des variables explicatives de la fidélité du client à la marque ou à l'enseigne (Fornell, 1992 ; Anderson *et al.*, 1994 ; Nogobo, 2000). D'une part, la satisfaction influence directement l'attitude du consommateur vis-à-vis de la marque et son attachement à la marque (Dick et Basu, 1994). D'autre part, elle a une influence sur l'intention de comportement futur du client (Anderson *et al.*, 1994 ; Zeithmal *et al.*, 1996).

Toutefois, la relation entre la satisfaction et la fidélité n'est pas si simple (Evrard, 1993). Olivia *et al.* (1992) montrent qu'une baisse de la satisfaction ne cause pas systématiquement une infidélité. Le coût lié au changement de marque est à prendre en considération pour expliquer le comportement du consommateur. Il modère la relation entre « satisfaction » et « fidélité ». Lorsque le coût lié au changement est important, le degré d'insatisfaction doit être élevé pour que le consommateur achète un autre produit ou une autre marque. De même, lorsque ce coût est faible, l'individu doit être particulièrement satisfait de la marque pour lui être fidèle. Par ailleurs, lorsque la fidélité est élevée et que les coûts de changement sont importants, une baisse de la satisfaction ne cause pas une infidélité, jusqu'à un certain seuil d'insatisfaction relativement important. Inversement, le niveau de satisfaction doit être particulièrement élevé pour qu'une fidélité apparaisse si les tendances à l'infidélité sont élevées et si le coût du changement est faible (Oliva *et al.*, 1992).

Enfin, l'effet de la satisfaction sur l'intention de comportement futur fait l'objet de controverse dans la littérature. Tse et Wilton (1983) valident la relation causale entre satisfaction et intention d'achat future. Pourtant, ces résultats ont un faible pouvoir discriminant. Des études ont montré que plus d'un consommateur sur deux avaient changé d'avis entre deux mesures. La validité prédictive d'un instrument de mesure de la satisfaction est difficile à établir. L'intention d'achat diffère du comportement réel de l'individu. De plus, la satisfaction est un concept difficile à mesurer.

2.2. La confiance du client dans le fournisseur

La notion de confiance fait l'objet depuis ces cinquante dernières années d'une attention particulière en sociologie (Lewis et Weigert, 1985), en économie (Williamson, 1991), en psychologie (Rotter, 1967 ; Deutsch, 1960 ; Cook et Wall, 1980) et plus récemment en sciences de gestion³⁵. Elle est prédictive des intentions futures des partenaires (Anderson et Weitz, 1989 ; Morgan et Hunt, 1994). Nous définirons tout d'abord le concept. Puis, nous présenterons les différentes formes et dimensions ainsi que le processus de construction de la confiance. Enfin, nous étudierons l'effet de la confiance sur l'engagement du client vis-à-vis du vendeur ou du fournisseur.

2.2.1. Définition du concept

Au sens littéral, la confiance se définit comme un « *sentiment d'assurance, de sécurité de celui qui se fie à quelqu'un, à quelque chose* »³⁶. Elle est une disposition de l'esprit à croire dans les intentions bienveillantes d'un individu ou d'une institution à son égard.

D'après les travaux de recherche menés en psychologie par Deutsch (1962), Zand (1972) définit un « comportement confiant » comme l'ensemble des actions qui augmentent la

³⁵ L'academy of Management Review lui a consacré un numéro spécial en 1998 (n°3), tout comme la revue française Economies et Sociétés (n°8/9).

³⁶ Dictionnaire encyclopédique Larousse (éd. 1979)

vulnérabilité d'un individu vis-à-vis d'un autre dont le comportement n'est pas contrôlable, dans une situation où le coût lié à l'abus de confiance est proportionnellement plus important que le gain obtenu dans le cas contraire³⁷. Selon Zand (1972), l'individu qui fait confiance a pleinement conscience de sa dépendance vis-à-vis de l'autre. Cette dépendance varie selon ce pour quoi est accordé la confiance, celui à qui elle est accordée et la situation.

En sciences sociales comme en sciences de gestion, la confiance est appréhendée comme un « réducteur de risque » dans un contexte d'incertitude (Porter *et al.*, 1975 ; Zaltman et Moorman, 1988 ; Mayer *et al.*, 1995). Le niveau de prise de risque perçu dépend du degré de confiance existant entre les acteurs : plus les acteurs se font confiance et moins ils ont le sentiment de prendre un risque dans la relation.

En marketing, Young et Albaum (2003) suggèrent que la confiance traduit un « *besoin de gérer psychologiquement l'incertitude* » en générant un « *sentiment de sécurité* »³⁸. L'état de confiance peut être définie comme une situation où « *le client a le sentiment et la conviction qu'il peut compter sur ce que lui dit ou lui promet de faire le vendeur, dans un contexte où le client est dépendant de l'honnêteté et de la fiabilité du vendeur* »³⁹ (Swan et Nolan, 1985). La confiance est la croyance que les dires et les promesses de la partie à qui est accordée la confiance sont fiables et que celle-ci remplira ses obligations (Schurr et Ozanne, 1985).

2.2.2. Les différentes formes de confiance et ses dimensions

2.2.2.1. Les formes de confiance

La littérature en sciences sociales et en sciences de gestion distingue plusieurs niveaux d'analyse de la confiance : la confiance *intuitu personae*, la confiance interpersonnelle et la confiance institutionnelle en sont les principaux niveaux.

³⁷ « Trusting behavior, following Deutsch (1962), is defined here as consisting of actions that (a) increase vulnerability, (b) to another whose behavior is not under one's control, (c) in a situation in which the penalty (disutility) one suffers if the other abuses that vulnerability is greater than the benefit (utility) one gains if the other does not abuse that vulnerability » (Zand, 1972, p.230).

³⁸ Young L. et G. Albaum (2003), Measurement of trust in salesperson-customer relationships in direct selling, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 23, n°3, p.253.254.

En psychologie, **la confiance *intuitu personae*** fait référence à la capacité de l'individu à avoir confiance, à donner confiance et à faire confiance. Elle peut être considérée comme un trait de personnalité et dépend des caractéristiques propres aux individus. C'est une donnée exogène à toute forme de relation. Les travaux de recherche visent à expliquer la manière dont cette confiance se construit dans la relation parents-enfants (Mischel, 1961).

La confiance interpersonnelle désigne le fait pour un individu, de pouvoir compter sur les dires, les promesses et les déclarations verbales ou écrites d'un autre individu⁴⁰. Elle émerge au cours d'une interaction entre deux ou plusieurs personnes et se construit lors du processus d'échanges.

La confiance institutionnelle est certainement la première forme de confiance qui a été étudiée. Souvent objet de controverse dans la pensée philosophique, Aristote et Locke⁴¹ lui accordent un rôle important dans l'organisation de la cité : il appartient à l'Etat, à travers les lois, de créer les conditions permettant d'établir une relation de confiance avec les citoyens. La confiance institutionnelle désigne plus largement la confiance que l'individu accorde à toutes formes d'institutions publiques ou privées, tels que le système éducatif (diplômes, etc.) ou les entreprises (marques, etc.). Elle est fondée sur les attributs spécifiques de l'institution dans lesquels les individus peuvent se fier (Zucker, 1986). Lorsque deux personnes ne se connaissent pas au moment de l'échange, la confiance relationnelle s'établit en fonction de signaux qui reposent sur une confiance institutionnelle. La confiance relationnelle et la confiance institutionnelle se complètent. Elles peuvent coexister, exister l'une sans l'autre, s'auto-renforcer et se substituer l'une à l'autre. Chaque forme de confiance joue un rôle spécifique dans la coordination.

Dans un cas comme dans l'autre, l'individu s'appuie sur un certain nombre d'informations pour se forger son opinion sur les intentions de l'autre à son égard. La confiance accordée à l'autre peut être fondée sur des éléments affectifs ou intuitifs, rationnels, des croyances ou de préjugés. Elle est un concept qui recouvre plusieurs dimensions.

³⁹ Swan, J.E. et J.J. Nolan (1985), Gaining Customer Trust : A Conceptual Guide for the Salesperson, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 5, n°2, p.40.

⁴⁰ « Interpersonal trust is defined here as an expectancy held by an individual or a group that the word, promise, verbal or written statement of another individual or group can be relied upon » (Rotter, 1967, p.651).

2.2.2.2. Les dimensions de la confiance

Selon Lewis et Weigert (1985) et Johnson-George et Swap (1982), la confiance a une dimension cognitive, affective ou émotionnelle et conative.

La **dimension cognitive** de la confiance fait référence à la croyance que l'autre est un individu fiable, sur qui on peut compter. Elle repose sur les informations dont disposent celui qui fait confiance vis-à-vis de celui à qui est accordée la confiance.

La **dimension affective et émotionnelle** de la confiance fait référence à la bienveillance du partenaire au cours de l'échange, la forte croyance que l'un des partenaires prend en compte le bien-être de l'autre dans l'échange. Elle repose sur la croyance que l'autre sera dépourvu d'opportunisme par rapport à la tâche qu'il devra accomplir (Bidault et Jarillo, 1995). La bienveillance apporterait une « sécurité émotionnelle » à l'individu qui accorde sa confiance. La confiance est inspirée par des vertus morales, telles que l'honnêteté, l'intégrité et la bienveillance. La diffusion de fausses informations, la trahison ou encore la duperie entraînent une violation de la confiance. Celle-ci peut générer des déceptions, des destructions ou des sentiments de culpabilité (Deutsch, 1962).

Elle a une **dimension conative** dans la mesure où elle permet d'anticiper le devenir, les réactions ou les comportements des individus dans différentes situations. Selon Baudry (1995), la confiance « est une hypothèse sur une conduite future, assez sûre pour qu'on fonde sur elle l'action pratique » (1987, p.22). L'individu prend en compte les informations qu'il détient sur l'autre ainsi que l'expérience antérieure afin de son expérience passée afin de prédire le comportement de l'autre.

⁴¹ Cités dans Neveu V. (2004), La confiance organisationnelle : définition et mesure, *Actes du 15^e congrès de l'AGRH*, Tome 2, Montréal, Québec, p.1073

2.3. Le processus de construction de la confiance

La confiance peut exister *à priori* et se développer au cours de la relation entre les personnes et les institutions. Le processus de construction de la confiance comporte plusieurs étapes.

Kempel *et al.* (1985) décrivent l'émergence de la confiance à travers trois stades :

- La capacité à prédire le comportement de l'autre : celui-ci est plus prévisible dans un environnement stable.
- La volonté de celui qui accorde sa confiance à être vulnérable aux actions de l'autre ou dépendant de l'autre, notamment dans un contexte risqué. La confiance dans l'autre repose sur l'évaluation des qualités et des caractéristiques de la partie à qui est accordée la confiance.
- La croyance que l'autre partie agira bien et rapidement malgré un futur incertain.

Les travaux de Doney et Cannon (1997) font apparaître cinq processus cognitifs par lesquels se développe la confiance entre partenaires industriels. Ces processus reposent chacun sur le calcul, l'habileté à prédire le comportement de l'autre, l'évaluation des capacités de l'autre, l'évaluation des intentions de l'autre et enfin le « transfert » de confiance.

- La confiance accordée à l'autre dépend de *l'évaluation du coût ou des bénéfices associés au comportement opportuniste de l'autre*. Ce processus de développement de la confiance s'appuie essentiellement sur la littérature en économie (Williamson, 1991 ; Dasgupta, 1988).
- L'habileté à *prédire le comportement de l'autre* repose sur l'information que l'individu détient sur le comportement passé de celui à qui est accordée la confiance. Plus la relation dure dans le temps et plus les partenaires partagent diverses expériences, améliorant ainsi l'habileté à prédire le comportement de l'autre à travers l'expérience passée.

- L'évaluation *des capacités de l'autre à remplir ses obligations*. Ce processus s'appuie sur l'expertise et la crédibilité de la partie à qui est accordé la confiance.
- L'évaluation des intentions de l'autre repose sur la manière dont la personne qui accorde sa confiance interprète les dires et le comportement de l'autre. Ces intentions peuvent être plus facilement évaluées lorsque celui à qui est accordée la confiance partage les mêmes valeurs et les mêmes normes (Macneil, 1980). Celui qui fait confiance comprend mieux les objectifs et les buts que cherchent à atteindre l'autre et qui déterminent son comportement.
- Le *processus de transfert* s'opère lorsque la personne doit se fier à quelqu'un ou à quelque chose avec lesquels elle n'a pas eu d'expérience directe (Milliman et Fugate, 1988). Cette personne utilisera une tierce partie pour évaluer si l'autre partie est de confiance ou non. Par exemple, un nouveau vendeur va bénéficier de la confiance que le client a dans l'organisation d'après son expérience avec cette organisation.

Zucker (1986) se distingue de l'approche économique de la confiance qui repose sur l'opportunisme. Selon elle, la confiance interpersonnelle procède de l'expérience antérieure des partenaires. Elle se construit sur la base du processus don/contre-don. Le partage d'une culture commune, d'une vision du monde similaire, de même que la stabilité de l'organisation constituent des éléments favorables au maintien de la confiance. La confiance se développe à partir d'un ensemble de signes générateurs de confiance (ponctualité, attitude coopérative de travail, etc.). Ces signaux constituent pour la personne ou l'organisation à qui l'on a accordé sa confiance une incitation au respect des engagements.

2.4. L'effet de la confiance sur l'engagement du client vis-à-vis du vendeur ou du fournisseur

La confiance joue un rôle essentiel dans le développement et le maintien de la relation entre les partenaires, quelque soit le contexte ou le secteur d'activité dans lesquels ceux-ci sont amenés à échanger. La confiance et l'engagement sont deux concepts principaux utilisés en

marketing dans le cadre des échanges interentreprises. Ils éloignent les partenaires d'une relation d'échange de type purement « transactionnel » (Webster, 1992 ; Berry, 1995).

Certains chercheurs mesurent l'attachement relationnel du client à l'organisation par la confiance que celui-ci lui accorde (Moorman, Deshpande, Zaltman, 1993 ; Morgan, Hunt, 1994) et par son engagement envers elle (Dwyer, Schurr, Oh, 1987 ; Gundlach, Achrol, Mentzer, 1995 ; Morgan et Hunt, 1994).

Selon Doney et Cannon (1997), la confiance du client dans le vendeur influence l'intention de réachat. Elle détermine l'engagement envers la marque (Gurvies et Korchia, 2002). Toutefois, peu d'études montrent de quelle manière la confiance affecte le choix du fournisseur (Doney et Cannon, 1997).

Anderson et Narus (1984, 1990) s'inspirent de la théorie de l'échange social (Thibaut, Kelley, 1959 ; Kelley, Thibaut, 1978) et du comportement de l'échange interorganisationnel pour mener leurs travaux de recherche. Ils montrent que la confiance est à la fois antécédent et conséquence d'une relation stable et durable entre deux partenaires d'un réseau de distribution. Elle permet aux firmes de s'engager à long terme avec un nombre restreint de fournisseurs afin de mieux coordonner leurs activités et satisfaire les attentes du marché.

D'après Matthews et Shimoff (1979), les auteurs montrent que la confiance se construit lentement au cours de la coopération entre les partenaires, selon un processus itératif. La confiance accordée à l'autre partenaire à l'instant présent dépend de l'expérience antérieure.

De même, les études menées par Morgan et Hunt (1994) dans le secteur de l'automobile mettent en avant le rôle de la confiance dans le maintien d'une relation durable entre les clients et les fournisseurs. La confiance permet un haut niveau de coopération entre les partenaires et détermine leur engagement à poursuivre leurs échanges.

Macintosh et Lockshin (1997) construisent un modèle explicatif des intentions d'achat du client d'après les travaux menés par Dick et Basu (1994), Morgan et Hunt (1994) et Doney et Cannon (1997). Le modèle qu'il propose montre que la relation entre le client et l'enseigne et entre le client et le vendeur a des composantes affectives telles que la satisfaction et la confiance dans l'enseigne, la confiance dans le vendeur et l'engagement, lesquelles

influencent l'attitude du consommateur vis-à-vis de l'enseigne et ses intentions d'achat (cf. figure 4).

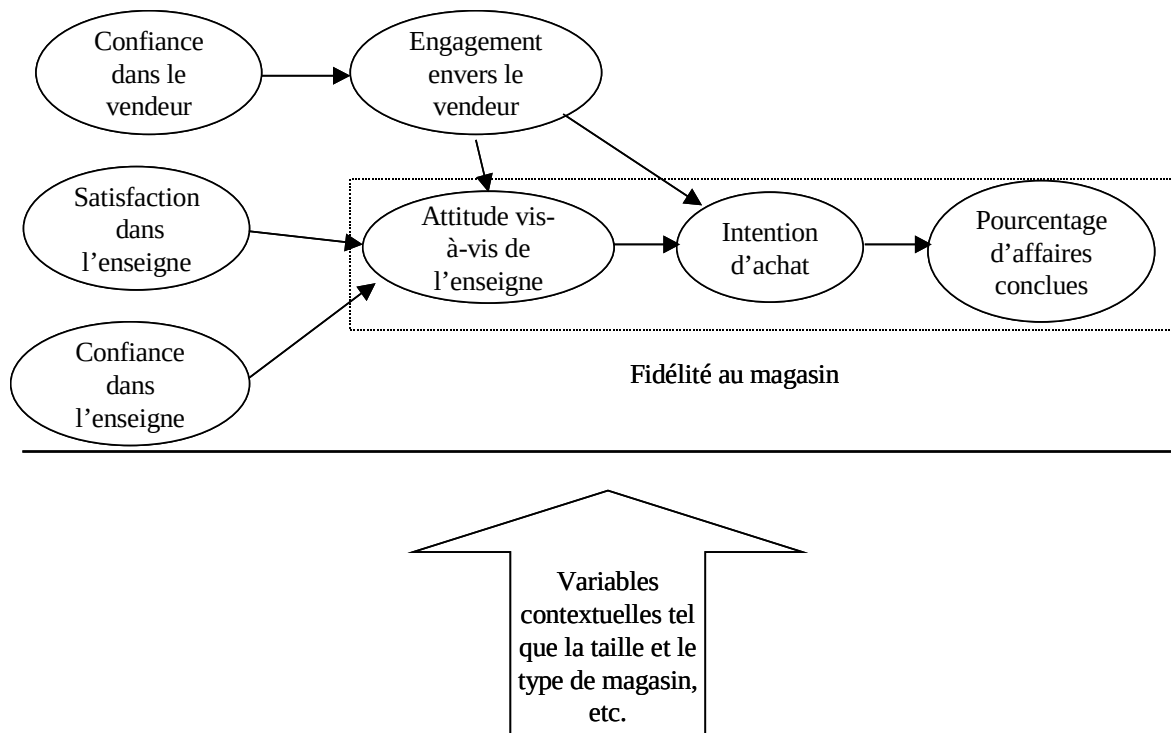


Figure 4 : Modèle de la fidélité du client (Macintosh, Lockshin, 1997, p 488)

Ils montrent à travers ce modèle que la relation entre le client et l'enseigne et entre le client et le vendeur a des composantes affectives telles que la satisfaction et la confiance dans l'enseigne, la confiance dans le vendeur et l'engagement, lesquelles influencent l'attitude du consommateur vis-à-vis de l'enseigne et ses intentions d'achat. Cependant, Macintosh et Lockshin (1997) ne précisent pas qu'elle est l'attitude du client à l'égard de l'enseigne.

Les travaux de Garbarino et Jonhson (1999) se situent dans la lignée des travaux de Jackson (1985), Anderson et Narus (1991) et Morgan et Hunt (1994). Selon eux, la confiance et l'engagement influencent les intentions futures des partenaires. Cependant, ils se distinguent de Morgan et Hunt (1994) en considérant la confiance comme précurseur de l'engagement. La

partie qui s'engage dans des échanges futurs se rend potentiellement vulnérable parce que cet engagement repose sur la confiance accordée à l'autre.

Garbarino et Jonhson (1999) procèdent à une segmentation de la population de consommateurs selon la manière dont ils réagissent au marketing transactionnel et relationnel. Selon eux, les groupes de consommateur ne vont pas évaluer l'offre de la même manière, et leur mode d'évaluation ne se structure pas de la même façon. Pour les consommateurs réagissant au marketing relationnel, la confiance et l'engagement sont centraux dans leur attitude et leur structure de croyances (Morgan, Hunt, 1994). A contrario, ils sont évalués « accessoirement » et de manière « périphérique » par les consommateurs peu sensibles à la dimension relationnelle dans l'échange.

Pour les individus orientés « relation », il existe une relation positive entre l'engagement et la confiance dans l'organisation. L'engagement joue un rôle médiateur entre l'attitude vis-à-vis de l'offre et les intentions futures. La confiance joue un rôle médiateur entre l'attitude vis-à-vis de « l'offre » de l'organisation et les intentions futures. Leurs travaux de recherche se situent dans le milieu culturel : les clients d'un théâtre constituent leur population d'étude. Ils segmentent les clients en plusieurs catégories : d'une part les clients occasionnels et d'autre part les abonnés. Ils cherchent à expliquer les déterminants des intentions futures des clients faisant l'hypothèse que certains clients sont « fortement » orientés « relation », tandis que d'autres sont « faiblement » orientés « relation ».

Ce modèle postule que la confiance et l'engagement sont deux variables déterminantes des intentions futures lorsque le client est fortement orienté « relation ». A l'inverse, lorsque le client est faiblement orienté « relation » et que l'échange est purement « transactionnel », les déterminants des intentions futures ne sont pas les mêmes que pour les clients fortement orientés « relation ». La satisfaction serait alors la variable explicative des intentions futures des clients orientés « transaction ».

Les résultats de travaux de recherche menés par Garbarino et Johnson (1999) montrent que la satisfaction, l'engagement et la confiance n'influencent pas de la même manière les intentions futures des clients, selon si ces derniers sont orientés « fortement relation » ou « faiblement relation ». Pour les clients « faiblement » orientés « relation », la satisfaction vis-à-vis du jeu des acteurs ainsi que l'attitude vis-à-vis du théâtre influencent le niveau de satisfaction

globale des clients et leurs intentions futures. Il n'y a pas de relation directe entre l'attitude et la confiance et l'engagement (cf. figure 6). Pour les clients « fortement » orientés « relation », la satisfaction vis-à-vis du jeu des acteurs influence principalement la confiance, et la familiarité avec les acteurs déterminent l'engagement des clients (cf. figure 5).

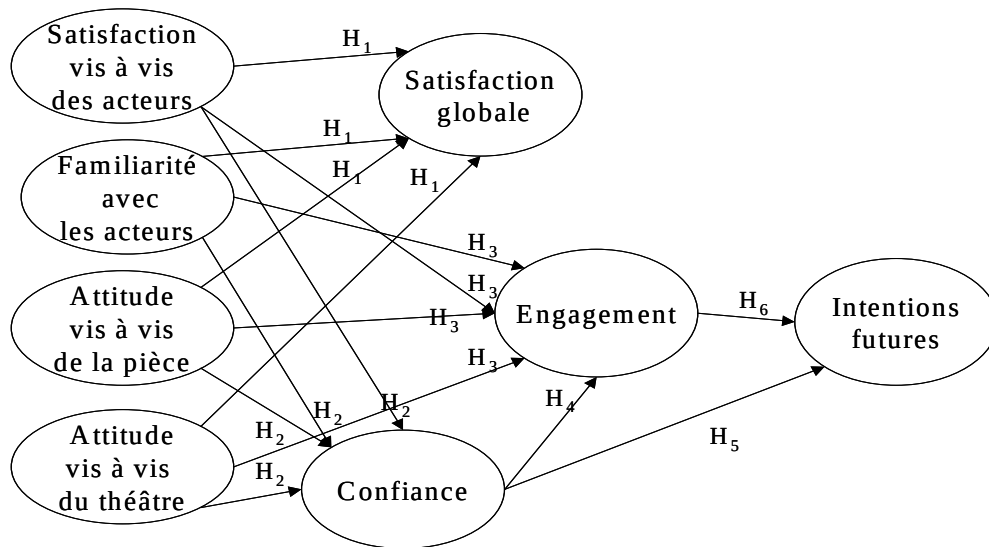


Figure 5 : La confiance et l'engagement comme variables médiatrices des intentions futures des clients orientés « relation » (Garbarino, Johnson, 1999)

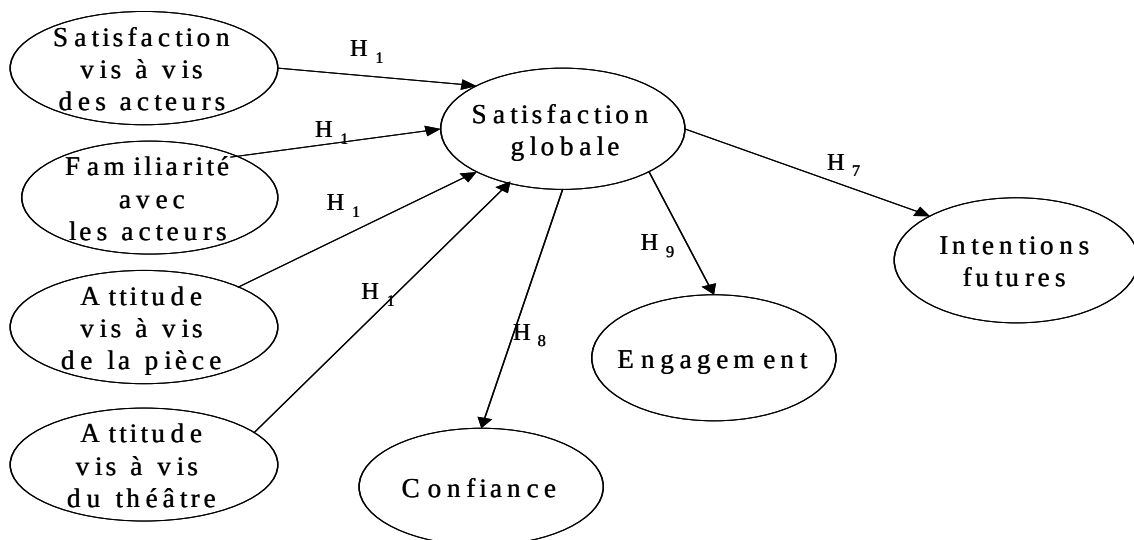


Figure 6 : La satisfaction comme variable médiatrice des intentions futures des clients faiblement orientés « relation » (Garbarino, Johnson, 1999)

Les résultats de l'étude menée par Garbarino et Johnson (1999) confirment ceux de Cronin et Taylor (1992) et Anderson *et al.* (1994). La satisfaction du client permet de prédire les intentions futures d'achat, lorsque le client est fortement orienté « transaction ».

SECTION III

Les antécédents de l'engagement organisationnel des salariés

L'objet de cette section est de présenter les principaux travaux de recherche qui identifient les antécédents de chaque dimension de l'engagement organisationnel. Nous insisterons plus particulièrement sur les antécédents de la dimension affective du concept qui sera la variable à expliquer de notre modèle de recherche. Nous verrons successivement les effets des caractéristiques personnelles des individus, du contexte, du soutien organisationnel perçu, de la satisfaction et de la confiance sur chacune des dimensions de l'engagement organisationnel.

1. Les caractéristiques individuelles

Selon Sheldon (1971), Buchanan (1974) et Steers (1977), certains individus auraient une propension à devenir plus attachés à leur organisation que d'autres selon des caractéristiques individuelles tels que l'âge, le genre ou l'ancienneté dans l'organisation. Or, Pierce et Dunham (1987) n'ont pas trouvé de relations significatives entre ces variables et l'attachement organisationnel des salariés.

Mowday *et al.* (1982) pensent plutôt que la propension de l'individu à être attaché à l'organisation dépend de certaines dispositions psychologiques. Cependant, ils ne mentionnent pas ces dispositions psychologiques et ne testent pas non plus leurs hypothèses.

En effectuant une synthèse des travaux de recherche effectués sur le concept d'engagement, Allen et Meyer (1979) notent que celui-ci est « *le résultat d'expériences qui sont compatibles avec les valeurs des salariés* »⁴². En effet, l'attitude des salariés à l'égard de l'entreprise serait positive lorsque les expériences au travail sont en lien avec leurs croyances, leurs systèmes de valeurs et leurs aspirations (Hulin et Blood, 1968 ; Hackman et Oldham, 1976). Le salarié est attaché à l'organisation si les acteurs partagent une même éthique (Buchanan, 1974). Le système de valeurs auraient une influence sur la dimension affective de l'engagement organisationnel des salariés. Cependant, les études ne valident pas ces hypothèses.

De même, le système de valeurs du salarié et son expérience au travail peuvent influencer la volonté du salarié de rester dans l'entreprise (Wiener, 1982). La manière dont il se représente ce que doit être la relation d'emploi dépend des valeurs qui lui ont été transmises par son environnement familial et social et de ses modèles de référence. Le salarié peut, à travers les pratiques organisationnelles, croire que l'organisation attend de lui une loyauté vis-à-vis d'elle. D'une part, il peut se sentir redevable envers l'organisation des investissements que celle-ci fait pour lui. D'autre part, il peut se sentir obligé de faire des efforts pour atteindre les buts qu'elle poursuit (Scholl, 1981). Dans ce cas, l'engagement du salarié serait plutôt de type normatif.

Les effets de l'âge, du genre, de l'ancienneté et des valeurs des salariés sur les dimensions de l'engagement organisationnel ne sont pas validés dans la littérature. Selon Meyer et Allen (1997), ces variables auraient moins d'influence sur la formation de l'engagement organisationnel que les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise.

D'autres variables semblent jouer un rôle dans la formation de l'engagement organisationnel. Le contexte dans lequel l'individu se trouve aurait un effet indirect sur sa décision de rester ou de quitter l'entreprise.

⁴² Allen, N.J. et Meyer J.P. (1990), op. cité, p.70.

2. Les variables de contexte

Le contexte interne et externe dans lequel l'individu est amené à faire des choix peut influencer les décisions de celui-ci. Le contexte interne désigne l'organisation et tout ce qu'elle donne au salarié et qui lui procure des conditions de travail satisfaisantes. Le contexte externe fait référence au marché du travail et aux opportunités d'emploi qui s'offrent au salarié. En fonction du contexte, l'individu peut avoir un intérêt à rester dans l'organisation ou à la quitter.

S'appuyant sur les travaux menés par Becker (1960) et Farrell et Rusbult (1981, 1983), Allen et Meyer (1991) mettent l'accent sur les deux principales raisons pour lesquelles un individu a intérêt à maintenir sa relation avec l'organisation : **le coût perçu associé au départ et les alternatives d'emploi perçues.**

Le **coût perçu associé au départ** de l'individu est associé à tous les éléments qui ont de la valeur pour l'individu, à tous les investissements qui seraient perdus si celui-ci quittait l'organisation (Becker, 1960). Ces éléments peuvent être de différentes natures : temps et efforts consacrés par l'individu à son travail et à l'organisation, compétences non transférables acquises au cours de son expérience de travail au sein de l'entreprise, niveau de rémunération basé sur l'ancienneté, etc. Plus l'individu a peur de perdre des acquis qu'il pense ne pas retrouver ailleurs (privilèges liés à l'ancienneté, etc.), plus il a peur des conséquences d'un changement de vie professionnelle sur son environnement personnel et familial (mobilité géographique, etc.) et plus le coût perçu associé au départ est grand. Ce coût « perçu » variera en fonction de chaque individu.

D'après Parasuraman et Alutto (1984), le nombre et l'importance des avantages acquis augmentent dans le temps avec l'âge et l'ancienneté. Il y aurait donc une relation entre l'âge, l'ancienneté et l'engagement organisationnel. Cependant, Allen et Meyer (1991) soulignent que les résultats de leurs travaux sont difficiles à interpréter et que la relation entre ces trois variables reste à démontrer. D'une part, les avantages acquis ne sont pas forcément liés à l'âge et à l'ancienneté. D'autre part, les salariés qui ont acquis de l'expérience au sein de

l'organisation peuvent être dans une meilleure position pour quitter celle-ci et trouver un emploi ailleurs.

Par ailleurs, l'évaluation du coût perçu associé au départ est influencée par les **alternatives d'emploi perçues** par l'individu sur le marché du travail. L'individu préférera rester dans l'entreprise s'il pense avoir peu de possibilités de retrouver du travail dans une organisation qui lui procure au moins les mêmes avantages ou qui a la capacité de répondre à ses attentes de la même manière sinon mieux que ne le fait l'organisation dans laquelle il travaille. Le manque d'alternatives d'emplois perçues augmente le coût perçu associé au départ (Farrell et Rusbult, 1981 ; Rusbult et Farrell, 1983).

Le coût associé au départ et les alternatives d'emploi perçus auraient un effet sur la dimension calculée de l'engagement organisationnel. Plus le coût associé au départ est élevé et moins le salarié perçoit des alternatives d'emploi, plus il serait amené à rester dans l'organisation par calcul. Le maintien du salarié dans son emploi serait plus ou moins contraint par l'environnement de l'individu.

Outre les caractéristiques individuelles et l'environnement du salarié, de nombreux travaux de recherche étudient l'effet des systèmes et des pratiques de gestion des ressources humaines des organisations sur l'attitude et le comportement des individus au travail. En effet, Allen et Meyer (1991) notent que « *l'engagement est le résultat d'expériences qui satisfont les besoins des salariés et/ou qui sont compatibles avec leurs valeurs* »⁴³. L'organisation doit répondre à deux types de besoins : le besoin de se sentir bien dans l'organisation, à la fois physiquement et psychologiquement et le besoin de se sentir bien dans son rôle au sein de l'organisation. Ces besoins varient en intensité et en importance au cours des différentes étapes de la relation entre le salarié et l'organisation et selon les individus.

Le concept de « soutien organisationnel perçu » serait un déterminant de l'engagement affectif des salariés. En effet, la perception d'être soutenu par l'organisation répondrait au besoin de sentir bien dans l'entreprise.

⁴³ Allen, N.J. et Meyer J.P. (1990), op. cité, p.70.

3. Le soutien organisationnel perçu

La plupart des études menées sur l'engagement organisationnel montrent que les pratiques de gestion des ressources humaines ont un effet sur l'engagement organisationnel des salariés. Sans pour autant remettre en cause les résultats de l'ensemble de ces travaux de recherche, Eisenberger *et al.* (1986) adoptent une nouvelle approche pour expliquer l'engagement organisationnel des salariés. Selon eux, les études menées jusque dans les années 1980 accordent plus d'importance à l'engagement organisationnel des salariés qu'à l'engagement de l'organisation vis-à-vis des salariés perçu par les salariés. Ils font émerger le concept de « soutien organisationnel perçu » pour représenter cette idée.

3.1. Définition du concept

Eisenberger *et al.* (1986) définissent le concept de « soutien organisationnel perçu » (traduit de l'anglais « *Perceived Organizational Support* ») comme la perception que le salarié a de la manière dont l'organisation valorise ses contributions et se soucie de son bien-être.

Plus tard, Rhoades et Eisenberger (2002) définissent le concept comme l'étendue selon laquelle les salariés pensent pouvoir obtenir de l'aide de la part de l'organisation lorsqu'ils rencontrent des situations difficiles.

La perception de soutien organisationnel dépend de la manière dont les salariés perçoivent les actions et les décisions prises par l'organisation à leur égard en matière de gestion des ressources humaines. Les actions et les décisions prises par l'organisation représentent « l'engagement de l'organisation vis-à-vis des salariés ».

Selon Eisenberger *et al.* (1986), la manière dont les salariés perçoivent « l'engagement de l'organisation » à leur égard est un antécédent majeur de leur propre engagement vis-à-vis de l'organisation. Leur approche est donc nouvelle puisqu'ils sont les premiers à étudier l'effet de l'engagement de l'organisation sur l'engagement du salarié et à en souligner l'importance.

L'organisation est ainsi personnifiée. Une telle personnification de l'organisation est justifiée par les responsabilités légales, morales et financières qu'elle a vis-à-vis de ses salariés, par le pouvoir qu'elle exerce sur les individus et par les politiques organisationnelles, les normes et la culture qui prescrivent les rôles. Ainsi, les salariés vont attribuer les actions et les décisions prises par la direction et les membres de l'encadrement à l'organisation elle-même (Levinson, 1965). Elles vont être perçues comme étant les intentions de l'organisation plutôt que les intentions d'un individu en particulier. Ainsi, les pratiques de gestion des ressources humaines favorables aux salariés vont être perçues comme des actions bienveillantes de l'organisation à leur égard, si elles sont appliquées par leurs managers. Les salariés auront alors le sentiment d'être soutenus par leur employeur en croyant que l'organisation se soucie de leur bien-être (Eisenberger *et al.*, 1986 ; Guzzo et Noonan, 1994). Ils attribueront à l'organisation elle-même les récompenses reçues ou les attentes déçues.

➔ Pour notre étude

Nous définissons la perception de soutien organisationnel comme l'étendue selon laquelle les intérimaires pensent pouvoir obtenir de l'aide de la part de l'Entreprise de Travail Temporaire dans leurs démarches de recherche d'emploi. Les actions et les décisions prises par les membres des agences d'intérim à leur égard vont être attribuées à l'organisation, selon un processus de personnification. Nous nous intéressons donc à la perception de l'intérimaire d'être soutenu par l'Entreprise de Travail Temporaire.

De nombreuses études se sont récemment intéressées aux effets et aux antécédents du soutien organisationnel perçu. Nous allons présenter les résultats de ces différents travaux de recherche.

3.2. L'effet du soutien organisationnel perçu sur l'engagement organisationnel et l'intention de départ

3.2.1. L'effet direct du soutien organisationnel perçu sur l'engagement organisationnel

La littérature affirme que le soutien organisationnel perçu a un effet sur l'engagement organisationnel affectif des salariés (Eisenberger *et al.*, 1986 ; Wayne *et al.*, 1994). Toutefois, le sens de la causalité n'a pas été démontré (Rhoades *et al.*, 2001).

Selon Eisenberger *et al.* (1990), il existe d'une part **une relation positive entre le soutien organisationnel perçu et la dimension affective de l'engagement organisationnel** et d'autre part **une relation négative entre le soutien organisationnel perçu et la dimension calculée de l'engagement organisationnel**. En d'autres termes, plus le salarié se sent « soutenu » par l'organisation, plus il y est attaché. Inversement, lorsque le salarié reste alors qu'il ne se sent pas soutenu par l'organisation, c'est par intérêt.

Cependant, Shore et Tetrick (1991) notent que la relation entre le soutien organisationnel perçu et l'engagement organisationnel calculé est ambiguë. Il n'est pas certain que la perception de ne pas être soutenu par l'organisation augmente l'engagement organisationnel calculé du salarié. Par ailleurs, le fait de ne pas être soutenu par l'organisation pourrait avoir une influence sur des formes négatives de comportement au travail (tels que l'absentéisme ou la diminution de l'implication au travail).

Selon Gaertner et Nollen (1986), le salarié est attaché sur le plan émotionnel à l'entreprise parce que le fait de se sentir soutenu par l'organisation lui procure des avantages. De même, Gregersen (1992) pense que les « récompenses » obtenues de la part de l'organisation développent l'engagement organisationnel affectif du salarié en augmentant la perception de soutien organisationnel mais aussi en créant une relation de dépendance à l'organisation. Ainsi, le salarié peut être attaché à l'organisation parce qu'il retire un bénéfice de cette relation. La relation entre la perception de soutien organisationnel, l'engagement organisationnel affectif et l'engagement organisationnel calculé n'est pas claire.

Rhoades *et al.* (2001) s'intéressent particulièrement au rôle du soutien organisationnel perçu dans la formation de l'engagement organisationnel affectif. Ils notent que ces deux variables ont les mêmes antécédents et les mêmes conséquences et que ces deux construits sont distincts sur le plan empirique et conceptuel (Eisenberger *et al.*, 1990 ; Guzzo *et al.*, 1994). Ils montrent que **le soutien organisationnel perçu est positivement lié à l'engagement organisationnel affectif des salariés**. Ils confirment les résultats de l'étude menée par Allen et Meyer (1997, 1999).

Rhoades *et al.* (2001) expliquent les résultats obtenus. La représentation que l'individu se fait la manière dont l'organisation valorise ses contributions et se soucie de son bien-être répond à des besoins « **socio-émotionnels** ». Le soutien organisationnel perçu augmenterait l'engagement organisationnel affectif des salariés en répondant à leurs besoins d'estime, de reconnaissance et d'appartenance, et en leur donnant une identité sociale.

Le besoin « socio-émotionnel » modère la relation entre le soutien organisationnel perçu et l'engagement organisationnel affectif des salariés (Armeli *et al.*, 1998). Plus les salariés ont des besoins d'estime et de reconnaissance élevée, plus la relation entre ces variables sera forte. L'entreprise qui répond aux besoins « socio-émotionnels » des salariés « se soucie de leur bien-être » au travail et crée chez le salarié la perception d'être « soutenu » par l'employeur.

3.2.2. L'effet indirect du soutien organisationnel perçu sur l'intention de départ

D'après la littérature, la perception de soutien organisationnel aurait un effet négatif sur l'intention de départ et l'absentéisme et un effet positif sur l'intention de rester. Les travaux de recherche menés par Wayne *et al.* (1994) confirment cette hypothèse. Ils montrent que **le soutien organisationnel perçu a un effet positif sur l'intention de rester**.

Les salariés qui se sentent soutenus par l'organisation seraient moins enclins à la quitter, à examiner des offres d'emploi extérieures et à manquer d'assiduité sur leur lieu de travail

parce qu'ils seraient plus attachés à l'organisation (Eisenberger *et al.*, 1990 ; Guzzo *et al.*, 1994).

Rhoades *et al.* (2001) pensent que la relation de causalité entre le soutien organisationnel perçu, l'engagement organisationnel affectif et l'intention de départ du salarié n'est pas assez expliquée. Pour cela, ils réalisent une étude longitudinale menée auprès de deux échantillons de salariés à deux et trois ans d'intervalles. Les résultats de leur étude confirment que **l'engagement organisationnel affectif a un effet médiateur sur la relation négative entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de départ du salarié**. Le soutien organisationnel perçu explique l'engagement organisationnel affectif du salarié et non l'inverse. Selon eux, moins le salarié se sent soutenu par l'organisation, moins il sera attaché à elle et plus il aura l'intention de partir. Inversement, le salarié attaché à l'organisation lui sera dévoué et loyal. Il s'impliquera davantage dans l'organisation et aura envie de rester. De même, les travaux réalisés par Allen *et al.* (2003) confirment ces résultats (cf. figure 7).

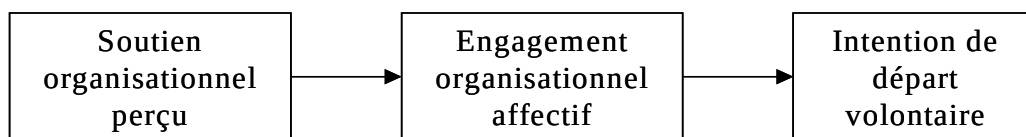


Figure 7 : L'effet médiateur de l'engagement organisationnel affectif sur la relation entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de départ volontaire

Les nombreuses études menées sur la perception de soutien organisationnel montrent que cette variable joue un rôle important dans le processus de fidélisation des salariés à l'organisation. La manière dont les salariés perçoivent les pratiques RH de l'organisation a un effet indirect sur l'intention de départ.

3.3. Les variables médiatrices entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif des salariés

3.3.1. La satisfaction globale au travail

Selon Eisenberger *et al.* (1997), la perception de soutien organisationnel et la satisfaction au travail sont deux concepts distincts. La perception de soutien organisationnel est une évaluation de l'engagement de l'employeur vis-à-vis des salariés. La satisfaction est une évaluation ou une réaction affective à ce que leur donne l'organisation.

Eisenberger *et al.* (1997) étudient l'effet modérateur de la qualité discrétionnaire des pratiques de GRH perçus par le salarié sur la relation entre ces pratiques et la perception de soutien organisationnel. Ils montrent que les actions discrétionnaires de l'organisation ont plus d'effets sur la perception de soutien organisationnel et moins d'influence sur la satisfaction au travail.

En effet, la satisfaction globale au travail serait influencée par les conditions de travail « confortables », indépendamment du fait que ces conditions de travail sont le résultat de choix délibérés faits par l'employeur. Des conditions de travail « confortables » augmentent la satisfaction globale au travail même lorsqu'elles sont le résultat d'actions prises par l'organisation sous contrainte de l'environnement externe (par exemple, l'augmentation du salaire minimum interprofessionnel de croissance par le gouvernement, ou l'amélioration des conditions de travail obtenue suite à un mouvement de grève).

De même, de mauvaises conditions de travail pourraient diminuer le niveau de satisfaction au travail des salariés qui ne les imputeraient pas systématiquement à l'organisation en fonction des circonstances (par exemple, le fait de ne pas recevoir une augmentation de salaire promise provoquerait une baisse de la satisfaction au travail du salarié sans avoir d'effet sur le soutien organisationnel perçu, si cette décision est due aux difficultés financières de l'organisation). Le salarié peut se sentir soutenu par l'organisation même s'il n'est pas satisfait au travail, parce qu'il fait la différence entre les actions qui relève de la volonté de l'organisation et qui cherchent à répondre à ses besoins et à ses attentes et celles qui sont contraintes par

l'environnement et qui créent des conditions de travail défavorables. Il existe donc bien une différence conceptuelle entre le soutien organisationnel perçu et la satisfaction au travail.

Pourtant, les résultats de l'étude menée par Eisenberger *et al.* (1997) confirment les résultats de l'étude menée par Shore et Tetrick (1991). Ils montrent que ces deux variables sont fortement corrélées. Les salariés peuvent être satisfaits au travail parce qu'ils ont le sentiment d'être soutenus par l'organisation. De même, ils peuvent se sentir soutenus par l'organisation parce qu'ils sont satisfaits de leurs conditions de travail. Ils peuvent également être satisfaits et ne pas se sentir soutenu, et *vice versa*. La relation entre la satisfaction au travail et le soutien organisationnel perçu est donc complexe et difficile à interpréter d'une façon générale.

Allen *et al.* (2003) proposent un modèle qui permet de clarifier la relation entre le soutien organisationnel perçu, la satisfaction globale au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de départ des salariés. Ils utilisent une échelle réduite du soutien organisationnel perçu proposée par Eisenberger *et al.* (1986), une échelle réduite de l'engagement organisationnel tel qu'il a été mesuré par Mowday *et al.* (1979). Enfin, ils utilisent l'échelle de mesure de la satisfaction globale au travail développée par Price (1977). Ils montrent d'une part que **la perception de soutien organisationnel est un antécédent de l'engagement organisationnel et de la satisfaction globale au travail**. D'autre part, **l'engagement organisationnel et la satisfaction globale au travail ont un effet médiateur sur la relation entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de départ**. De plus, Allen *et al.* (2003) montrent qu'il **existe une relation significative et positive entre l'engagement organisationnel et la satisfaction globale au travail**. **La satisfaction globale au travail est un antécédent et une conséquence de l'engagement organisationnel**. La figure 8 présente le modèle explicatif de l'intention de départ des salariés validé par Allen *et al.* (2003).

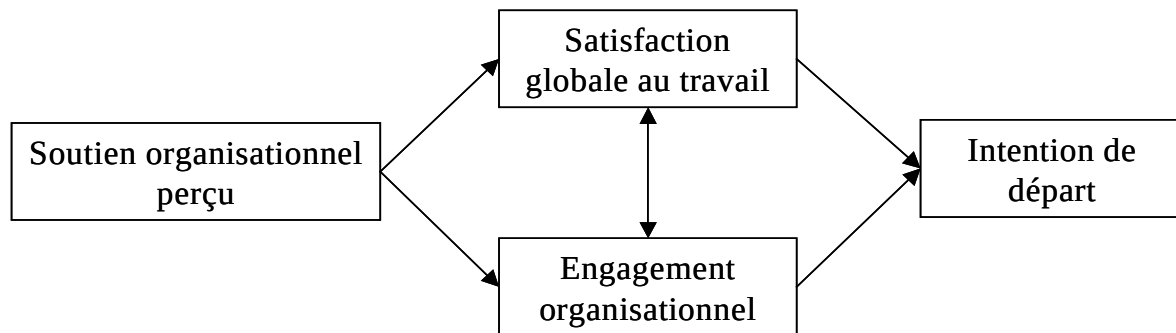


Figure 8 : Le modèle explicatif de l'intention de départ des salariés d'après Allen *et al.* (2003)

3.3.2. La confiance organisationnelle

Les premières études menées en psychologie montrent que la confiance du salarié dans l'organisation a un effet sur leur engagement organisationnel (Hrebiniak et Alutto, 1972 ; Buchanan, 1974 ; Hrebiniak, 1974).

De plus, Guzzo et Noonan (1994) montrent que le soutien organisationnel perçu a un effet positif sur la confiance organisationnelle. Le fait d'avoir obtenu des « récompenses » de la part de l'organisation génère un climat de confiance envers l'organisation. À partir de son expérience de travail, le salarié a confiance dans la volonté de l'organisation de reconnaître et de récompenser ses efforts au travail. Ces récompenses peuvent être formelles (promotion, augmentation de salaire, etc.) ou informelles (mentoring, éloge, etc.).

Whitener (2001) étudie la relation entre la perception de soutien organisationnel, la confiance dans l'organisation et l'engagement organisationnel, sous l'angle de la théorie de l'échange social et la norme de réciprocité. Elle reprend la définition de l'engagement organisationnel proposée par Mowday *et al.* (1979) et la définition de la perception de soutien organisationnel proposée par Eisenberger *et al.* (1986). Quant à la confiance du salarié dans l'organisation, elle la définit comme la confiance du salarié dans la capacité de l'organisation à atteindre ses buts, la confiance du salarié dans les dirigeants de l'organisation et dans le fait que les actions de l'organisation seront bénéfiques pour les salariés. Les résultats de l'étude quantitative

réalisée auprès d'un échantillon de 1689 salariés montrent d'une part que **la perception de soutien organisationnel a un effet significatif et positif sur l'engagement organisationnel du salarié**. Le coefficient de corrélation entre ces deux variables est très élevé ($r = 0,70$). D'autre part, **cette relation diminue lorsque la confiance est introduite dans l'équation de régression**. Toutefois, la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement organisationnel reste significative. Whitener (2001) montre que la confiance du salarié dans l'organisation et l'engagement organisationnel augmente lorsque le salarié a le sentiment d'être soutenu par l'organisation. **La confiance du salarié dans l'organisation a donc un effet médiateur partiel sur la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement organisationnel du salarié** (cf. figure 9).

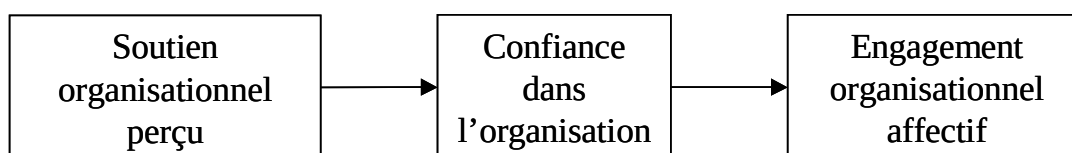


Figure 9: L'effet médiateur partiel de la confiance organisationnelle sur la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement organisationnel des salariés selon Whitener (2001)

De même, Tremblay *et al.* (2005) soulignent que la **confiance à l'égard de la direction alimente l'engagement affectif organisationnel** des salariés. Selon eux, il est nécessaire qu'une organisation développe un climat de confiance, de justice et de soutien à travers ses pratiques RH. Un tel climat organisationnel est source d'engagement affectif organisationnel qui a une influence sur les performances in rôle et hors rôle.

3.3. Les antécédents du « soutien organisationnel perçu »

Les études soulignent l'importance de reconnaître la contribution des salariés à la performance de l'entreprise au moyen de récompenses justes, d'opportunités de développement ou de promotion. Les pratiques de gestion des ressources humaines des

organisations sont présentées comme des antécédents de la perception de soutien organisationnel.

3.3.1. Les pratiques de gestion des ressources humaines

Les pratiques de gestion des ressources humaines font l'objet d'une attention particulière dans les études menées sur la formation de l'engagement organisationnel. Celles-ci auraient un effet sur l'intention de départ des salariés, le turnover⁴⁴ et la performance de l'organisation. Or, l'effet direct des pratiques de GRH sur l'intention de départ n'est pas démontré. (Huselid, 1995). La relation entre les pratiques de GRH et l'intention de départ est plutôt indirecte. Elle est médiatisée par la perception de soutien organisationnel et l'engagement organisationnel des salariés (Eisenberger *et al.*, 1986) (cf. figure 10).

L'approche d'Eisenberger *et al.* (1986, 1990) explique **le rôle médiateur que joue le soutien organisationnel perçu sur la relation entre les pratiques de GRH et l'engagement organisationnel des salariés**. Les pratiques RH de l'organisation favorables aux salariés vont être perçues par ces derniers comme des « signaux » de reconnaissance de la qualité du travail effectué. Elles contribuent donc en partie à la perception de soutien organisationnel qui influence elle-même l'engagement organisationnel des salariés.

Meyer et Allen (1997) et Allen *et al.* (2003) rejoignent les conclusions des études menées par Eisenberger *et al.* (1986). Selon eux, les pratiques RH influencent le niveau d'engagement organisationnel des salariés parce qu'elles sont perçues par le salarié comme des signaux de soutien de l'organisation à leur égard. **La perception de soutien organisationnel a un effet médiateur sur la relation entre les pratiques de GRH et l'engagement organisationnel affectif des salariés.**

De même, Rhoades *et al.* (2001) montrent que les pratiques de GRH peuvent modifier le niveau de soutien organisationnel perçu et par conséquent modifier le niveau d'engagement organisationnel affectif du salarié.

⁴⁴ Taux de roulement du personnel

Les travaux de recherche ont identifié un certain nombre de pratiques RH qui peuvent être perçues par les salariés comme des signaux de soutien de la part de l'organisation, et notamment la participation des salariés aux prises de décisions, les opportunités de développement, la promotion, des récompenses et des procédures justes ainsi que le soutien hiérarchique.

3.3.1.1. La participation aux prises de décisions

Selon Eisenberger *et al.* (1986), la possibilité pour le salarié de participer aux prises de décisions serait une manière de valoriser la contribution de ce dernier. Elle serait un antécédent du soutien organisationnel perçu. Toutefois, ils ne valident pas cette hypothèse.

Allen *et al.* (2003) s'intéressent aux pratiques RH qui valorisent et reconnaissent la contribution des salariés à la performance de l'organisation. Ils valident l'hypothèse selon laquelle la participation aux prises de décisions a un effet positif sur la perception de soutien organisationnel. De plus, ils montrent que la participation aux prises de décisions a un effet positif sur l'engagement organisationnel. Toutefois, la relation entre la participation aux prises de décisions et la perception de soutien organisationnel est plus forte que la relation entre la participation aux prises de décisions et l'engagement organisationnel des salariés.

3.3.1.2. Les opportunités de développement

Selon Wayne *et al.* (1997), les opportunités de développement concernent notamment l'accès à la formation, mais aussi la possibilité de développer ses compétences au cours de son expérience professionnelle. Promouvoir le salarié ou faire évoluer ses compétences est une manière pour l'organisation de reconnaître et de valoriser sa contribution à la performance de l'entreprise. Le salarié se sentira ainsi « soutenu » par l'organisation.

Eisenberger *et al.* (1997, 1999), Guzzo *et al.* (1994) et Allen *et al.* (2003) confirme cette hypothèse. Les opportunités de développement ont un effet positif sur la perception de soutien organisationnel. De plus, elles ont un effet positif sur l'engagement organisationnel.

Toutefois, la relation entre les opportunités de développement et la perception de soutien organisationnel est plus forte que la relation entre les opportunités de développement et l'engagement organisationnel du salarié.

De même, dans une étude menée auprès des salariés du secteur hospitalier, Tremblay et al. (2005) montrent que la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences a un effet sur la perception de soutien organisationnel.

Enfin, Wayne *et al.*, (1997) soulignent qu'il ne suffit pas de faire évoluer le salarié pour que celui-ci se sente soutenu par l'organisation « une fois pour toute ». Une promotion ou le fait de bénéficier d'une formation ne dispensent pas l'organisation de continuer à valoriser et reconnaître la contribution du salarié pour que celui-ci ait toujours le sentiment d'être soutenu.

3.3.1.3. *L'évolution dans la carrière*

La possibilité pour le salarié d'occuper plusieurs emplois durant sa vie professionnelle et d'être promu au sein de l'organisation est perçue par le salarié comme un signe de soutien de la part de l'employeur. Les opportunités de promotion et de carrière ont un effet positif sur la perception de soutien organisationnel des salariés (Eisenberger *et al.*, 1997, 1999 ; Guzzo *et al.*, 1994 ; Tremblay *et al.*, 2005).

Selon Allen *et al.* (1997, 1999), le fait d'être promu est perçue par le salarié comme une récompense de la part de l'organisation. Ils montrent que **le soutien organisationnel perçu a un effet médiateur sur la relation entre la promotion et l'engagement organisationnel affectif des salariés**. Ce résultat sera confirmé par Rhoades *et al.* (2001).

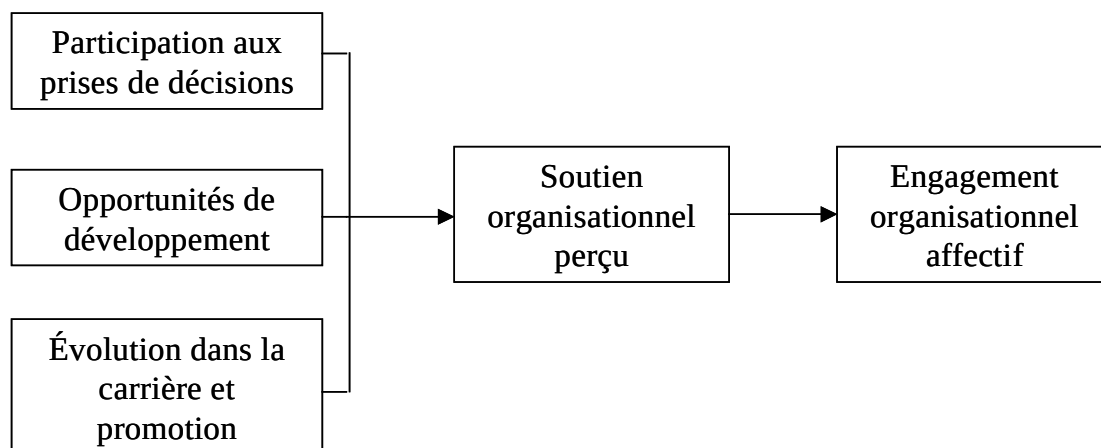


Figure 10: L’effet médiateur de soutien organisationnel perçu sur la relation entre les pratiques RH de l’organisation et l’engagement organisationnel affectif des salariés

3.3.1.3. *La perception de justice organisationnelle*

La théorie de la « justice organisationnelle » est apparue dans les années 1960. Elle souligne que l’équité de traitement des salariés au sein de l’entreprise a des effets sur leurs attitudes et leurs comportements au travail. La « justice distributive » et la « justice procédurale » sont deux concepts clés qui permettent de comprendre comment se construit la perception de justice organisationnelle chez le salarié (Folger, 1977, Greenberg, 1990 ; Konovsky, 2000).

La justice distributive se définit comme la perception du salarié d’avoir été traité équitablement en matière de rémunération (Adams, 1965). La justice procédurale concerne la manière dont les règles et les procédures formelles concernant la gestion des ressources humaines de l’organisation sont perçues comme étant « justes » aux yeux des salariés. Bien que ces deux concepts puissent être corrélés, ils sont traités comme deux concepts clairement distincts.

Les études menées auprès des cadres expatriés par Guzzo et al. (1994) ou par Eisenberger et al. (1997, 1999) montrent que les pratiques de rémunération de l’organisation à l’égard du

salarié ont un effet sur la perception de soutien organisationnel (Eisenberger *et al.*, 1997, 1999 ; Guzzo *et al.*, 1994).

Selon Allen *et al.* (2003), la perception de justice distributive a une influence sur la perception de soutien organisationnel et l'engagement organisationnel. Par ailleurs, ils notent que la relation entre la perception de justice distributive et la perception de soutien organisationnel est plus forte que la relation entre la perception de justice distributive et l'engagement organisationnel.

Les études montrent que les pratiques de rémunération de l'organisation ont un effet sur la perception de soutien organisationnel et l'engagement organisationnel des salariés lorsqu'elles sont perçues comme étant justes à leurs yeux. Toutefois, Greenberg (1987) note que le concept de justice procédurale suscite de plus en plus d'attention chez les chercheurs dans les années 1980. Ils accordent désormais plus d'importance à la manière dont les décisions concernant les salariés sont prises par l'organisation, plutôt qu'à la politique de rémunération en soi.

Folger et Konovsky (1989) expliquent cet intérêt tardif pour le concept de justice procédurale par le fait que pendant longtemps, les procédures ont été considérées comme un moyen et non comme une fin. Or, les études menées ces vingt dernières années mettent en évidence le fait que « la manière de faire » compte autant, sinon plus, que les décisions prises par l'organisation en elles-mêmes concernant les salariés.

Koys (1991) pensent que plus les salariés ont le sentiment que la politique de GRH de l'organisation produit des règles et des procédures justes et équitables, plus les salariés sont attachés à l'organisation. Des procédures justes, des récompenses généreuses, un traitement bienveillant sont des pratiques discrétionnaires qui devraient augmenter le soutien organisationnel perçu.

Shore et Shore (1995) valident l'hypothèse selon laquelle **la justice procédurale a un effet positif sur le soutien organisationnel perçu**. Les règles et les procédures formelles relatives à l'évaluation de la performance et à la politique de rémunération sont en lien direct avec la manière dont l'organisation valorise les contributions du salarié. Plus elles sont perçues comme étant « justes » aux yeux des salariés, plus ils ont le sentiment que l'organisation

cherche à valoriser leur travail. Les procédures perçues comme étant « juste » par le salarié contribueraient à la perception d’être soutenu par l’organisation.

De même, Tremblay et al. (2005) montrent que les récompenses justes et l’évaluation formative de la performance sont autant de pratiques RH formalisées qui ont un effet positif sur la perception de soutien organisationnel.

De plus, Rhoades *et al.* (2001) affirment que **le soutien organisationnel perçu a un effet médiateur sur la relation entre la justice procédurale et l’engagement organisationnel affectif des salariés** (cf. figure 11).

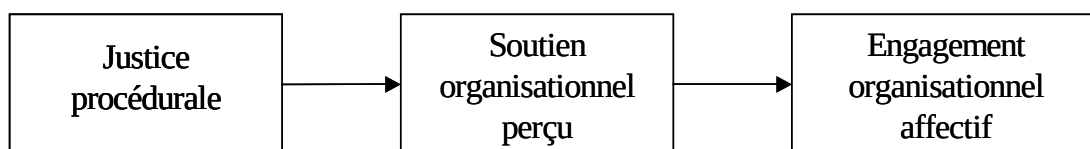


Figure 11: L’effet médiateur du soutien organisationnel perçu sur la relation entre la justice procédurale et l’engagement organisationnel affectif des salariés d’après Rhoades *et al.* (2001)

3.3.1.4. La perception de soutien hiérarchique

Depuis 1990, les études qui prennent en compte l’effet des interactions entre le supérieur hiérarchique et le subordonné sur l’attitude et le comportement de celui-ci au travail se sont multipliées. La qualité de la relation interpersonnelle entre le manager et le managé aurait un effet sur l’engagement organisationnel.

Les travaux de recherche menés sur le leadership ont introduit le concept de soutien hiérarchique perçu (traduit de l’anglais « *Leader Member Exchange* »). Il repose sur la prise en compte des attentes du subordonné et la manière dont le manager répond à ces attentes (Masterson et al., 2000). Les relations interpersonnelles entre un salarié et son supérieur hiérarchique évolue dans un contexte organisationnel formel. Plus les biens tangibles ou

intangibles reçus ont de l'importance pour le salarié, plus la qualité de la relation perçue sera élevée (Wayne *et al.*, 1997).

Settoon *et al.* (1996) et Wayne *et al.* (1997) effectuent une analyse factorielle exploratoire et confirmatoire et montrent que le soutien hiérarchique perçu et le soutien organisationnel perçu sont deux concepts distincts. Les salariés distinguent clairement ce qu'ils reçoivent de l'organisation et ce qu'ils reçoivent de leur supérieur hiérarchique.

Le degré de sympathie mutuelle exerce une influence sur la relation entre les acteurs (Dockery et Steiner, 1990 ; Wayne et Ferris, 1990). La dimension « affective » de la relation entre deux individus est un élément important de l'échange social. Elle les conduirait à agir de telle sorte que la relation se poursuive dans le temps (Wayne *et al.*, 1997).

Wayne *et al.* (1997) valide l'hypothèse formulée par Eisenberger *et al.* (1986) et montrent que le soutien hiérarchique perçu affecte de manière significative la perception de soutien organisationnel. Le salarié se sentira d'autant plus soutenu par son supérieur hiérarchique qu'il percevra les décisions prises à son égard comme des décisions discrétionnaires. Par ailleurs, les managers auraient eux-mêmes des attentes élevées vis à vis des salariés qui ont bénéficié de pratiques RH discrétionnaires, selon un processus de réciprocité.

Wayne *et al.* (1997) montrent aussi que le soutien hiérarchique perçu et le soutien organisationnel perçu ont des antécédents uniques et des conséquences différentes sur l'attitude et le comportement des salariés au travail. Le soutien hiérarchique perçu a des effets positifs sur le comportement citoyen et les comportements extra-rôles. Les individus qui se sentent soutenus par leur supérieur hiérarchique s'impliquent davantage dans leur travail et effectuent parfois des tâches au delà des rôles prescrits.

Hutchison (1997) et Rhoades *et al.* (2001) montrent que **le soutien organisationnel perçu a un effet médiateur sur la relation entre le soutien hiérarchique perçu et la dimension affective de l'engagement organisationnel**. Le soutien organisationnel perçu devrait être d'autant plus élevé que le traitement du manager à l'égard du salarié est attribué à ses propres motivations plutôt qu'à la politique, aux règles et aux procédures de l'organisation.

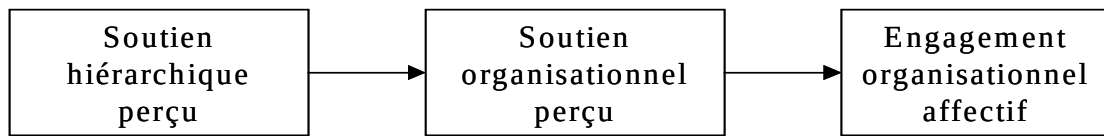


Figure 12: L'effet médiateur du soutien organisationnel perçu sur la relation entre la perception de soutien hiérarchique et l'engagement organisationnel affectif des salariés d'après Hutchison (1997) et Rhoades et al. (1997)

3.3.1.5. *L'expérience de travail*

Eisenberger *et al.* (1997) introduisent la notion « d'expérience de travail ». Selon eux, le soutien organisationnel perçu joue un rôle médiateur dans la relation entre les expériences de travail et l'engagement organisationnel affectif. Ils définissent « l'expérience de travail » comme l'ensemble des connaissances acquises par le salarié sur l'organisation. Ce dernier développe un ensemble de connaissances sur l'organisation en étant au contact et en étant directement concernés par ses pratiques RH. L'acquisition de ces connaissances passe non seulement par l'intelligence mais aussi par les sens. Le salarié évalue sur le plan cognitif ce que l'organisation lui donne et qui a un impact sur le plan émotionnel. Les « récompenses » obtenues par le salarié de la part de l'organisation sont inscrites dans son « expérience de travail ». Elles désignent tout ce que l'organisation décide de donner au salarié pour valoriser, reconnaître et rétribuer la qualité de son travail. Selon Rhoades et al. (2001), les récompenses de l'organisation, la justice procédurale et la perception de soutien hiérarchique sont trois dimensions de l'expérience de travail.

Shore et Shore (1995) ajoutent que l'histoire des salariés avec l'organisation influence la perception de soutien organisationnel. Lorsque de nouvelles pratiques RH sont instituées par l'organisation, l'effet de ces pratiques pourrait ne pas être immédiat si pendant longtemps les salariés ont eu le sentiment de ne pas être soutenus par l'organisation en raison des pratiques RH antérieures. La manière dont le salarié évalue les pratiques RH de l'organisation dans laquelle il se trouve peut être influencée par des expériences de travail antérieures.

Enfin, Shaw *et al.* (1998) précisent que les organisations qui investissent dans le capital humain et qui adoptent des pratiques RH orientées vers le développement des salariés réduiraient l'intention de départ volontaire des salariés. Le système, la politique et les pratiques RH de l'organisation ne sont donc pas neutres. Ils ont des conséquences sur l'engagement organisationnel des salariés.

Toutefois, Whitener (2001) insiste sur la manière dont les salariés perçoivent les pratiques RH de l'organisation. Elle souligne que les salariés ne perçoivent pas toujours les intentions réelles de l'organisation à leur égard. Il se pourrait par exemple qu'une organisation veuille développer la participation des salariés aux décisions de l'entreprise alors que la structure de l'organisation ne le permet pas. Il y aurait un décalage entre la politique de l'organisation et les moyens qu'elle se donne pour la mettre en œuvre. Dans ce cas, les salariés ne reçoivent pas le message de l'organisation. De même, l'organisation peut être certaine que son système de rémunération est « juste » alors que les salariés ne le perçoivent pas ainsi. En conséquence, l'organisation peut être confrontée à des réactions inattendues de la part des salariés.

3.3.2. La qualité discrétionnaire des pratiques de GRH

Une décision de l'organisation est qualifiée de discrétionnaire lorsqu'elle ne concerne pas l'ensemble des salariés de l'entreprise. Le salarié en bénéficie donc personnellement et de manière individuelle. La qualité discrétionnaire des décisions prises par l'organisation dans l'intérêt du salarié témoignerait de ses intentions bienveillantes envers le salarié. Les salariés évaluent si la manière dont ils sont traités par l'organisation, en prenant en compte les différents aspects de ce qu'elle leur donne, résulte de pratiques discrétionnaires, ou si au contraire, elle dépend de contraintes externes (Eisenberger *et al.*, 1986).

Les travaux de recherche menés par Eisenberger *et al.* (1986, 1997) et ceux menés par Shore et Shore (1995) montrent que la perception de soutien organisationnel est plus élevée lorsque les pratiques de GRH dépendent de la seule volonté de l'organisation d'agir dans le bien des salariés plutôt que lorsqu'elles ne dépendent pas de sa volonté. Ces pratiques RH nécessitent un investissement de la part de l'organisation, notamment lorsque le salarié est récompensé entre autres par une promotion, une augmentation de sa rémunération ou une formation.

De même, Rhoades *et al.* (2001) montrent que la relation entre les expériences de travail et la perception de soutien organisationnel est renforcée lorsque ces expériences sont attribuées à des pratiques discrétionnaires de l'organisation.

Selon Eisenberger *et al.* (1997), les salariés pensent que les pratiques de GRH peuvent être plus ou moins contraintes par l'environnement légal, technologique, économique et financier de l'organisation. La liberté de l'employeur de fixer les salaires, former, promouvoir, planifier et enrichir les tâches peut être limitée par les contraintes financières de l'entreprise, les évolutions technologiques, la réglementation du travail et des salaires ou la nécessité de rester compétitif sur le marché.

Cependant, les résultats de leur étude réalisée auprès de salariés d'entreprises du secteur privé et d'entreprises du secteur public (institution scolaire, hôpital) montrent que la perception de la nature discrétionnaire des pratiques de GRH varie d'un salarié à l'autre, mais aussi d'un type d'organisation à l'autre. Les pratiques de GRH qu'ils retiennent concernent la formation, les conditions de travail, les avantages accessoires, les opportunités d'évolution professionnelle et l'autonomie dans le travail.

- La formation, les conditions matérielles de travail et les avantages accessoires font partie des conditions de travail qui sont entièrement à la discrétion de l'organisation. Les conditions de travail « confortables » contribuent d'autant plus à la perception de soutien organisationnel qu'elles sont perçues comme étant le résultat de pratiques discrétionnaires de l'organisation à l'égard du salarié. De même, des conditions de travail « confortables » qui échapperaient en grande partie au contrôle et au pouvoir de l'organisation auraient moins d'effet sur la perception de soutien organisationnel (par exemple, le fait que le niveau des salaires soit plus élevé dans certains secteurs d'activités en raison de la forte valeur ajoutée créée sur ce marché).
- Les opportunités d'évolution professionnelle et l'autonomie dans le travail peuvent, selon les salariés, être peu, moyennement ou fortement « contrôlées » par l'organisation. La croyance que l'organisation a une grande liberté d'action en ce qui concerne la carrière des salariés est deux fois plus élevée chez les salariés du secteur privé que chez les enseignants. L'environnement dans lequel se situe l'organisation et

les règles auxquelles elle est soumise peuvent la contraindre ou pas dans sa manière de gérer ses ressources humaines et influencer la perception des salariés de la qualité discrétionnaire des pratiques de GRH.

D'après l'étude menée par Eisenberger *et al.* (1997), il semble difficile de montrer l'existence d'une relation entre différents aspects spécifiques des conditions de travail et le soutien organisationnel perçu et de généraliser de tels résultats à l'ensemble de la population de salariés. En effet, la perception de soutien organisationnel dépend de la qualité discrétionnaire des pratiques de GRH de l'organisation, qui n'est pas perçue de la même manière par tous les salariés et selon le type d'organisation dans laquelle ils travaillent.

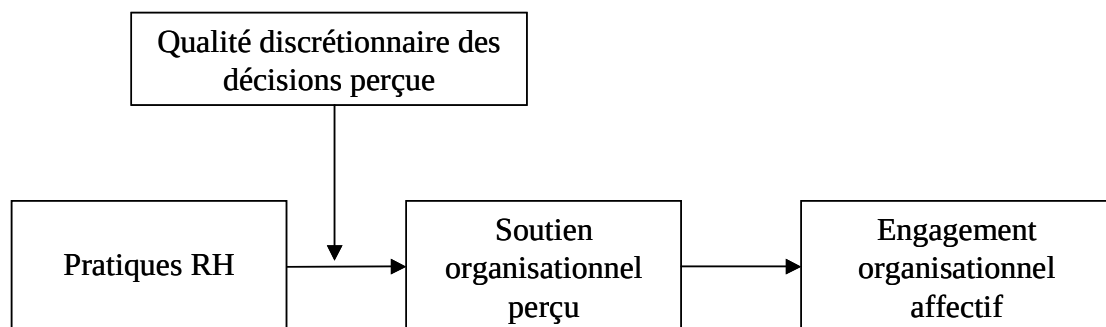


Figure 13: L'effet modérateur de la qualité discrétionnaire des décisions prises par l'organisation à l'égard du salarié et perçues par celui-ci sur la relation entre les pratiques RH et le soutien organisationnel perçu

➔ Pour notre étude

Avant de préciser les variables retenues pour expliquer l'engagement affectif des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire, nous mènerons une étude qualitative auprès des acteurs de l'intérim. Cette étude nous permettra de préciser les facteurs qui ont un effet sur la variable à expliquer de notre modèle de recherche.

3.4. La validité des construits

Selon Eisenberger *et al.* (1990), le soutien organisationnel perçu est un concept distinct de l'engagement organisationnel. Shore et Tetrick (1991) évaluent la validité de l'échelle de mesure du soutien organisationnel perçu au moyen d'une analyse factorielle confirmatoire. Ils comparent l'échelle de mesure du construit avec l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel proposé par Mowday *et al.* (1979) et les échelles de mesure de la dimension affective et de la dimension calculée de l'engagement organisationnel construites par Allen et Meyer (1990). La structure factorielle des variables indique que l'échelle de mesure du soutien organisationnel perçu, l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel proposée par Mowday *et al.* (1979) et les échelles de mesure de la dimension affective et de la dimension calculée de l'engagement organisationnel construites par Allen et Meyer (1990) sont unidimensionnelles. Les salariés sont capables de distinguer leur propre niveau d'engagement organisationnel et leur perception de l'engagement de l'organisation à leur égard.

Par ailleurs, Shore et Tetrick (1991) montrent que le soutien organisationnel perçu est fortement corrélé avec l'échelle de mesure de l'engagement construite par Mowday *et al.* (1979) ($r = .71$) et avec l'échelle de mesure de la dimension affective de l'engagement organisationnel proposée par Allen et Meyer (1990) ($r = .70$).

Shore et Tetrick (1991) effectuent des analyses complémentaires pour évaluer la validité des construits. D'après les résultats de ces analyses, ils suggèrent que le soutien organisationnel perçu est distinct de l'engagement organisationnel calculé et de l'engagement organisationnel affectif sur le plan empirique et conceptuel, qu'il soit mesuré par le « questionnaire de l'engagement organisationnel » ou par l'échelle de mesure proposée par Allen et Meyer (1990). Le fait que le soutien organisationnel perçu et l'engagement organisationnel affectif sont corrélés n'est pas surprenant, si la relation entre ces deux concepts est étudiée sous l'angle de la théorie de l'échange social. En effet, le soutien organisationnel perçu est un déterminant de l'engagement organisationnel affectif.

De même, Rhoades *et al.* (2001) testent la validité discriminante de l'engagement organisationnel et du soutien organisationnel perçu au moyen d'une analyse factorielle confirmatoire. Selon les résultats de l'analyse, ces deux concepts sont bien distincts.

Selon Porter *et al.* (1974), l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail sont deux construits distincts parce que l'engagement organisationnel représente une réaction globale du salarié à l'organisation dans son ensemble tandis que la satisfaction est une réaction affective à différents aspects de la situation de travail. De même, Brooke *et al.* (1988) pensent que ces deux concepts ne représentent pas le même phénomène.

Shore et Tetrick (1991) étudient la relation entre le soutien organisationnel perçu et la satisfaction au travail en effectuant une analyse factorielle confirmatoire. Cette relation a encore été peu étudiée, contrairement à la relation entre l'engagement organisationnel du salarié et la satisfaction au travail (Farkas et Tetrick, 1989). Ils tiennent compte des différentes facettes de la satisfaction au travail, telles que la satisfaction liée à rémunération, à la relation avec le supérieur hiérarchique et les collègues de travail, aux opportunités de développement, au contenu du travail ou encore à la sécurité de l'emploi (Hackman et Oldham, 1975). Chaque facette de la satisfaction au travail doit être traitée comme une variable indépendante. Ils utilisent à la fois les échelles de mesure des différentes facettes de la satisfaction au travail (Hackman et Oldham, 1975) ainsi qu'une échelle de mesure de la satisfaction globale au travail (Seashore *et al.*, 1982). Ils évaluent au préalable la validité de construit de l'échelle de mesure du soutien organisationnel perçu proposée par Eisenberger *et al.* (1986).

Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire montrent que les énoncés de l'échelle de mesure du soutien organisationnel perçu, de l'engagement organisationnel, de l'engagement organisationnel affectif et de la satisfaction sont plus fortement corrélés entre eux qu'avec les énoncés mesurant les autres construits. Toutefois, il existe une corrélation entre les énoncés qui mesurent le soutien organisationnel perçu, l'engagement organisationnel, l'engagement organisationnel affectif et la satisfaction. Ces construits forment un seul et même facteur. Shore et Tetrick (1991) ne peuvent donc pas affirmer qu'ils sont distincts les uns des autres. Seuls les énoncés qui mesurent la dimension calculée de l'engagement organisationnel sont indépendants des autres variables et forment un seul facteur. Regardons de plus près les différentes corrélations qui existent entre les construits.

Le soutien organisationnel perçu, l'engagement organisationnel et l'engagement organisationnel affectif sont corrélés avec les facettes de la satisfaction au travail. Cependant, la mesure du soutien organisationnel perçu est plus fortement corrélée avec les facettes de la satisfaction au travail que ne le sont la mesure de l'engagement organisationnel et la mesure de l'engagement organisationnel affectif. Par exemple, le soutien organisationnel perçu est plus corrélé avec la satisfaction liée à la relation avec le supérieur hiérarchique ($r = .65$) que ne le sont les deux mesures de l'engagement organisationnel avec cette facette de la satisfaction au travail (respectivement $r = .44$ et $r = .45$). Toutefois, la mesure de l'engagement organisationnel est plus corrélée avec la satisfaction globale au travail ($r = .71$) que ne l'est le soutien organisationnel perçu avec la satisfaction globale au travail ($r = .61$) (Shore et Tetrick, 1991). **Ces corrélations posent la question de savoir comment mesurer de manière distincte le soutien organisationnel perçu, la satisfaction globale au travail ou les différentes facettes de la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif.**

Les résultats de l'étude menée par Shore et Tetrick (1991) ne permettent pas de dire si le soutien organisationnel perçu et la satisfaction au travail peuvent être traitées comme deux concepts distincts. Ils posent la question de savoir si le salarié se sent soutenu par l'organisation parce qu'il est globalement satisfait de sa situation ou si le soutien organisationnel perçu est un antécédent de la satisfaction globale au travail.

Si Shore et Tetrick (1991) ne peuvent pas affirmer que le soutien organisationnel perçu et la satisfaction au travail sont deux concepts distincts, ils pensent néanmoins que ces deux construits sont indépendants. Le soutien organisationnel perçu est une évaluation cognitive par le salarié du comportement de l'organisation à son égard tandis que la satisfaction au travail est une réaction affective aux différents aspects du travail. Ils suggèrent que le soutien organisationnel perçu affecte directement la satisfaction au travail sans valider cette hypothèse. **Les antécédents et les conséquences de ces deux construits et la manière dont ils sont mesurés restent à expliciter.**

De même, Eisenberger *et al.* (1997) soulignent que la satisfaction au travail serait plus influencée par les modifications récentes de certaines conditions de travail tandis que le

soutien organisationnel perçu dépendrait d'un ensemble d'expériences accumulées au fil du temps avec l'organisation.

→ Pour notre étude

Nous étudierons l'effet du soutien organisationnel perçu sur l'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis de l'entreprise. De plus, nous testerons l'effet médiateur de la « satisfaction » et de la « confiance » sur la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'attachement de l'intérimaire à l'organisation.

Le modèle que nous proposons s'inspire des modèles de recherche proposés en gestion des ressources humaines et en marketing. En marketing, la satisfaction globale du client par rapport à l'enseigne influence l'intention d'achat futur. En gestion des ressources humaines, la satisfaction au travail a un effet sur l'engagement organisationnel des salariés. Nous testerons l'effet de la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire sur l'engagement affectif de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire.

Nous évaluerons la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire plutôt que la satisfaction au travail. En effet, l'intérimaire n'a pas de « rôle » au sein de l'Entreprise de Travail Temporaire. Il réalise son travail dans l'Entreprise Utilisatrice. Evaluer la satisfaction au travail de l'intérimaire n'est pas pertinent pour étudier les déterminants de son engagement affectif vis—vis de l'Entreprise de Travail Temporaire. De plus, l'intérimaire peut être considéré à la fois comme un salarié et comme un client. D'autre part, nous évaluerons la confiance de l'intérimaire dans l'Entreprise de Travail Temporaire, ie. la confiance organisationnelle.

De plus, nous intégrerons le concept de confiance organisationnelle dans notre modèle de recherche. D'après la littérature en GRH et en marketing, la confiance accordée par l'individu à l'organisation, à travers la confiance accordée à ses membres, a un effet sur l'engagement organisationnel affectif du salarié ou l'attachement du client à l'enseigne.

Synthèse de chapitre

La stabilité du salarié dans son emploi ne traduit pas toujours une relation de fidélité à l'entreprise (Paillé, 2004). De même, la littérature en marketing souligne que le comportement de réachat n'est pas suffisant pour étudier la fidélité du client à la marque ou à l'enseigne. L'engagement apparaît dans la littérature en sciences de gestion comme une dimension importante du concept de fidélité. Plus précisément, la dimension affective de l'engagement organisationnel (Allen et Meyer, 1990) serait synonyme d'attachement organisationnel et aurait un effet sur l'intention du salarié de rester ou de quitter son emploi.

Nous avons vu dans le chapitre I les différences entre la relation d'emploi intérimaire et la relation d'emploi traditionnelle. Les travaux de recherche menés jusqu'à aujourd'hui sur la fidélité du salarié à l'entreprise ont été principalement menés auprès de salariés cadres, embauchés à temps plein et à durée indéterminée. Si ces travaux ont une forte validité interne, il n'en est pas de même en ce qui concerne la validité externe des résultats de recherche. Il se peut que ceux-ci ne puissent pas être généralisés à une population de salarié en relation d'emploi flexible. Les déterminants de l'engagement organisationnel affectif des salariés en relation d'emploi traditionnel sont-ils les mêmes que pour les salariés en relation d'emploi flexible ?

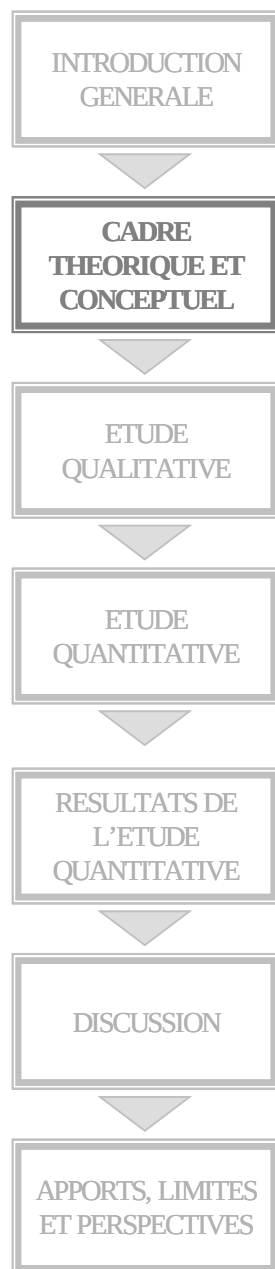
Les travaux de recherche qui étudient la relation entre les intérimaires et les Entreprises de Travail Temporaire sont encore peu nombreux. Toutefois, ils commencent à faire l'objet d'une attention de plus en plus grande de la part des chercheurs en sciences de

gestion. Les raisons pour lesquelles un intérimaire serait lié de manière affective à une société d'intérim sont à préciser.

Le paradigme du marketing relationnel met en évidence l'importance de la qualité de la relation entre le client et le fournisseur dans la formation de l'engagement du client à poursuivre sa relation avec lui. De même, les travaux de recherche menés récemment par Eisenberger *et al.* (1986) soulignent le rôle de l'engagement de l'organisation dans la formation de l'engagement affectif des salariés. La littérature montre que la volonté perçue de l'organisation de valoriser les contributions du salarié, de se soucier de son bien-être et de l'aider en cas de difficultés a un effet sur l'engagement organisationnel affectif du salarié. De plus, la satisfaction globale par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire et la confiance organisationnelle seraient des déterminants de l'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis de la société d'intérim. La théorie de l'échange social apparaît comme un cadre théorique intégrateur des différentes études menées sur le concept de fidélité en sciences de gestion.

CHAPITRE III

LA THEORIE DE L'ECHANGE SOCIAL



L'objet de ce chapitre est de présenter le cadre théorique sous l'angle duquel nous appréhendons la fidélité de l'intérimaire à l'Entreprise de Travail Temporaire. La théorie de l'échange social développée par Blau (1964) permet d'expliquer le développement et le renouvellement des échanges entre ces deux types d'acteurs. Elle est un angle d'approche possible pour expliquer la manière dont la relation entre le salarié et l'organisation, et plus particulièrement entre l'intérimaire et l'Entreprise de Travail Temporaire, se développe et se maintient dans le temps.

PLAN DU CHAPITRE

Section I : Les fondements théoriques

1. Le concept d'échange
2. La théorie anthropologique du don développée par Marcel Mauss (1950)
3. La théorie de l'échange social développée par Peter Blau (1964)

Section II : La théorie de l'échange social : un cadre théorique intégrateur

1. Le soutien organisationnel perçu : une modalité de l'échange social
2. Le lien entre la théorie de l'échange social, la théorie du contrat psychologique et le concept de soutien organisationnel perçu

La théorie de l'échange social (Blau, 1964) permet d'appréhender d'une manière nouvelle l'attitude et le comportement du salarié dans l'organisation et d'analyser les processus d'échanges entre les intérimaires et les sociétés d'intérim. Nous présenterons dans une première section les fondements de la théorie de l'échange social. Puis, dans une deuxième section, nous montrerons que cette théorie est présentée dans la littérature comme le fondement théorique de l'émergence de certains concepts, tels que le contrat psychologique ou le soutien organisationnel perçu.

SECTION I

Les fondements théoriques

La relation entre les intérimaires et les Entreprises de Travail Temporaire peut être envisagée comme une relation d'échange. Les échanges entre ces deux acteurs sont plus ou moins réguliers et étalés dans le temps. Ainsi, nous aborderons tout d'abord dans cette section le concept d'échange. Puis, nous rappellerons le fondement théorique de la théorie de l'échange social : la théorie anthropologique du don (Mauss, 1950). Enfin, nous présenterons la théorie de l'échange social développée par Blau (1964).

1. Le concept d'échange

1.1. Définition

L'échange est un concept anthropologique. « *Il n'y a d'échange que de l'homme* »⁴⁵. « *L'échange est [...] une situation de relation sociale qui s'inscrit d'abord dans la sphère de l'économie, qu'il s'agisse de troc, de vente ou de don réciproque* »⁴⁶. Il est l'action de donner

⁴⁵ Elissalde Y. (2002), *Réflexions liminaires sur la notion d'échange*, dans Bourdin *et al.* (coll.) (2002), *L'échange: concours 2003*, Rosny-sous-bois: Editions Bréal, p.11.

⁴⁶ Bourdin *et al.* (coll.) (2002), *L'échange: concours 2003*, Rosny-sous-bois: Editions Bréal, p.17.

quelque chose et d'en recevoir une contrepartie. La spécificité de l'échange réside dans le fait qu'il implique une réciprocité, un retour.

Sur le plan étymologique, l'échange est par définition un changement. Il produit de la différence. Il transforme les sujets et leur perception de l'autre. Il fait apparaître de nouveaux besoins qui modifient le niveau des échanges entre les sujets. Certains échanges peuvent conduire à des changements bénéfiques pour la personne tandis que d'autres peuvent lui être néfastes.

1.2. Les formes de l'échange

L'échange est un mouvement bilatéral et concerne une multiplicité de choses. Les termes de l'échange peuvent être différents entre eux et variés. Ils peuvent être d'ordre matériel (échange objectif) ou immatériel (échange subjectif). L'échange objectif est caractérisé par le mouvement des choses tangibles. L'échange subjectif met en circulation des attitudes, des paroles, des sentiments ou des émotions (Bourdin et al., 2002).

1.3. Les « logiques » de l'échange

Sur le plan ontologique, l'échange est un événement qui produit du sens. Il procède d'une intention, d'un désir, d'un projet. Il est orienté vers une fin. L'échange apparaît sous la pression qu'exerce le besoin et fait naître des attentes. L'échange produit une réalité sociale en mettant en relation deux sujets. Il instaure des relations sociales entre les personnes qui déterminent la coopération (Favier, 2002).

En anthropologie, les règles de l'échange ne sont pas naturelles. L'échange relève d'une convention ou d'une institution, *ie.* d'un accord tacite conclu entre les personnes qui en fixent les règles. Les choses s'échangent à l'intérieur d'un système (économique, social). Chacun agit pour son bien propre à l'intérieur du marché. L'échange peut entraîner de la satisfaction ou de l'insatisfaction. (Ellisalde, 2002).

Dans la pensée aristotélicienne, « *l'échange ne suppose pas une croyance, et en particulier la confiance, mais un acte qui a sa garantie dans ce qui est, et non dans ce que l'on se représente* »⁴⁷. Selon cette approche, l'échange est rationnel. Les choses échangées sont évaluées en rapport à la réalité, *ie.* à ce qui est. La pensée d'Aristote sur l'échange est critiquée sur ce point car elle fait abstraction de l'affect et de l'arbitraire (Favier, 2002). L'évaluation des biens échangés n'est pas toujours rationnelle, fondée sur un raisonnement logique. Elle peut être fondée sur les sens, les sentiments et les émotions.

La valeur que prennent les termes de l'échange dépend de l'échange lui-même et de ce qu'il engendre, quelle que soit la nature des choses échangées (objectives ou subjectives). La valeur que prennent des paroles échangées, par exemple, dépend des effets qu'elles produisent sur les personnes en contact.

Les choses échangées sont aliénées. Elles sont transmises sans retour. « *En lui, quelque chose se perd et se sacrifie en même temps que quelque chose se gagne et se construit* »⁴⁸. L'échange est à la fois positif et négatif. Il soulève la question de l'égalité des partenaires de l'échange, de l'équivalence des choses échangées et de la justice de l'échange. Les choses échangées peuvent être de même nature ou de nature différente, être de même valeur ou de valeur différente. L'équivalence entre ce qui est donné et ce qui est reçu fait l'objet d'une estimation par les partenaires. Ainsi, les choses échangées peuvent être équivalentes pour l'un des partenaires et ne pas l'être pour l'autre. L'équilibre entre les choses échangées est difficile à atteindre.

Le concept d'échange n'est pas appréhendé de la même manière par les différents champs disciplinaires. En économie, toutes les actions individuelles obéissent à un principe universel de rationalité. L'échange est avant tout calculé et instrumental. Il doit permettre aux acteurs d'atteindre des objectifs bien définis, un optimum. Les individus calculent de manière stratégique la position la plus avantageuse pour eux : ils font le calcul des coûts et avantages associés à chacune de leurs décisions et des gains qu'ils peuvent en retirer.

⁴⁷ Favier R. (2002), Aristote: échange et changement, dans Bourdin *et al.* (coll.) (2002), *L'échange: concours 2003*, Rosny-sous-bois: Editions Bréal, p.35.

⁴⁸ Elissalde Y. (2002), *op. citée*, p.11-12.

Or, cette vision économique du processus de l'échange est remise en cause par les travaux anthropologiques de Marcel Mauss (1950). Ce chercheur bouleverse le postulat de la rationalité individuelle et de la quête de l'intérêt individuel comme moteurs de l'échange entre les individus ou les groupes. Il dépasse la conception exclusivement marchande et utilitaire de l'échange. Selon lui, celui-ci procède d'une réalité sociale plus complexe que la seule rencontre des intérêts économiques de chacun. La théorie anthropologique du don développée par Mauss (1950) présente l'échange comme un fait social total où le don amène au contre don.

2. La théorie anthropologique du don développée par Marcel Mauss (1950)

2.1. Le « fait social total »

Les principales études réalisées par Marcel Mauss ont été recueillies par Lévy-Strauss (1958) dans un ouvrage intitulé *Sociologie et anthropologie*⁴⁹. La réalisation de cet ouvrage s'est avérée indispensable car les études de Mauss étaient dispersées et difficiles à consulter tant en France qu'à l'étranger. Cet ouvrage recense une partie de l'œuvre de Marcel Mauss dont *l'Essai sur le don, forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, qualifiée de « chef d'œuvre de la Sociologie française »⁵⁰. Ses études s'inscrivent dans le champ de l'anthropologie culturelle.

La richesse et la diversité de l'œuvre de Marcel Mauss ont influencé un certain nombre de chercheurs dans le domaine des sciences sociales et humaines, en France comme aux Etats-Unis. Ces chercheurs lui doivent leurs orientations⁵¹.

Dans *l'Essai sur le don, forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Mauss (1950) introduit la notion de « fait social total ». Il définit la réalité sociale en considérant le

⁴⁹ Mauss M. (1950), *Sociologie et anthropologie*, Paris : PUF.

⁵⁰ Georges Gurvitch, dans Avertissement de la première édition de l'œuvre de Marcel Mauss (1950), *Sociologie et anthropologie*, Paris : PUF, p.VII.

social comme la réalité, intégrée dans un système. Le fait social présente un caractère tridimensionnel : une dimension sociologique, une dimension historique et une dimension psychophysiologique. Le fait social total comprend l'individu dans son rapport aux institutions (juridiques, économiques, religieuses), les différents moments de son histoire individuelle et les réactions psychophysiologiques de l'individu (émotions, représentations mentales). Mauss (1950) subordonne le psychologique au sociologique. Selon lui, les éléments d'ordre psychologique, physiologique ou historique n'acquièrent de sens que dans le social, *ie.* dans le rapport de l'individu avec le groupe, la société ou l'institution.

Mauss (1950) s'intéresse donc aux comportements des individus dans la société comme des « être totaux, et non divisés en facultés ». Il interprète les conduites individuelles en rendant compte de leurs aspects physiques, psychiques, physiologiques et sociologiques. Sa vision s'oppose à celle du déterminisme et son approche s'oppose à celle de l'individualisme méthodologique.

Mauss (1950) propose d'appréhender le fait social total « *du dehors comme une chose, mais comme une chose dont fait cependant partie intégrante l'appréhension subjective (consciente et inconsciente) que nous en prendrions si, [...] nous vivions le fait comme indigène au lieu de l'observer comme ethnographe* »⁵². Il soulève ici non seulement la difficulté à appréhender un objet simultanément du dehors et du dedans, mais la difficulté à transposer l'appréhension interne de l'objet dans les termes de l'appréhension externe. Il s'agit de saisir l'objet étudié du dedans afin d'exposer les différents éléments d'un ensemble « *qui, pour être valide, doit se présenter de façon systématique et coordonnée* »⁵³.

L'appréhension subjective par le chercheur de la conduite humaine doit présenter des points communs avec l'appréhension subjective de la conduite humaine par l'individu lui-même. Mauss (1950) ne fait pas abstraction de la psychologie humaine. Il met la psychologie et la sociologie en étroite collaboration. L'inconscient est un terrain où l'objectif et le subjectif se rencontrent. L'inconscient, comme système symbolique, produit les faits sociaux.

⁵¹ L'œuvre de Marcel Mauss a influencé, par exemple, les travaux des ethnologues Ruth Benedict et Margaret Mead.

⁵² Lévy-Strauss C. (1950), Introduction à l'œuvre de M. Mauss, dans Mauss M. (1950), *Sociologie et anthropologie*, p. XXVIII.

⁵³ Lévy-Strauss C. (1950), *op. cité*, p. XXVIII.

2.2. Le don et le contre don

Mauss (1950) porte son attention sur le système des prestations économiques entre les individus et entre les groupes, dans les sociétés primitives et archaïques (Polynésie, Mélanésie et Nord-Ouest américain). Le système des prestations économiques constitue un fait social total. Il étudie le caractère volontaire, apparemment libre et gratuit, et cependant contraint et intéressé de ces prestations.

Selon lui, les prestations prennent l'apparence d'un cadeau offert généreusement alors qu'au fond, ce geste qui accompagne la transaction n'est pas dépourvu d'intérêt. Il s'interroge alors sur « *la règle de droit et d'intérêt* »⁵⁴ qui oblige les individus dans les sociétés archaïques ou primitives à rendre le présent reçu. Il appréhende les contenus et les significations de l'échange dans leur complexité et leur symbolique. Selon lui, l'obligation de rendre la chose reçue est ordonnée à une force.

Mauss décrit les phénomènes d'échange et de contrat dans les sociétés dont le régime d'échange est différent du nôtre. Il introduit la notion de morale dans la transaction. Il met en évidence deux aspects de l'échange.

D'une part, dans les sociétés primitives, l'économie naturelle n'existe pas. Les échanges s'effectuent par des collectivités, des personnes morales (clans, tribus, familles). Les biens échangés ne sont pas exclusivement des biens et des richesses. Ils n'ont pas toujours de valeurs économiques. Ils peuvent être immatériels (politesses, festins, rites et danses, reconnaissance, courtoisie, assistance).

D'autre part, les prestations qui prennent l'apparence d'un cadeau et qui présentent un caractère volontaire ne sont pas dénuées d'intérêt. Des règles du jeu semblent établies entre les groupes et instituent son caractère obligatoire. L'échange est régi par une série de règles codifiées et des pratiques sociales qui installent une « atmosphère » entre les individus et des groupes, de telle sorte que l'échange se structure autour de trois obligations : donner, recevoir et rendre. Le don appelle au contre don. L'obligation de rendre ne signifie pas que l'individu

⁵⁴ Mauss M. (1950), *Essai sur le don, forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, dans Mauss M. (1950), *Sociologie et anthropologie*, Paris : PUF, p.148.

ou le groupe doit rendre ce qu'il a reçu. Il peut rendre autre chose qu'il considère d'une valeur égale à la valeur de la chose reçue.

L'obligation de donner, de recevoir et de rendre constituerait la forme d'un contrat entre les clans d'une société archaïque. L'obligation de recevoir apparaît comme un devoir moral. L'obligation de donner et de rendre est un signe d'alliance et de communion. L'échange est soumis à une série de droits et de devoirs symétriques et non contradictoires « *si l'on conçoit qu'il y a, avant tout, mélange de liens spirituels entre les choses qui sont à quelque degré de l'âme et les individus et les groupes qui se traitent à quelque degré comme des choses* »⁵⁵.

Ainsi, l'échange ne se limite pas à une transaction marchande. Il a une dimension spirituelle. Il installe une relation sociale entre les individus. La dynamique du don aurait une dimension coercitive : le don reçu contraint le donataire à rendre ultérieurement. Cette obligation de rendre implique une réciprocité construite selon l'auteur comme une « *aliénation de type spirituel* »⁵⁶.

L'échange ne peut avoir lieu que s'il existe une volonté de la part des individus de créer entre eux une alliance, une entente et une communion. C'est une condition de la réciprocité de l'échange (Lévy-Strauss, 1958). Cette réciprocité engendre de la satisfaction et de la confiance entre les individus et les groupes. La réciprocité de l'échange engendre de la satisfaction pour les individus qui reçoivent en retour des biens d'une valeur équivalente à celle des biens donnés. La confiance s'instaure et se développe au fur et à mesure de la relation fondée sur la réciprocité.

Les travaux anthropologiques de Mauss permettent d'appréhender l'échange entre les individus au sein de la société de manière nouvelle. La théorie du don montre que les choses échangées ont une valeur symbolique pour ceux qui les reçoivent. Il ne s'agit pas de considérer seulement ce qui est échangé, mais les conditions dans lesquelles s'effectue l'échange et les règles qui les codifient. L'échange s'effectue au sein d'un système dont les règles et les pratiques sociales sont établies par les individus qui le composent et qui le structurent.

⁵⁵ Mauss M. (1950), op.cité, p.163.

⁵⁶ Mauss M. (1994), *Le fait social total*, Paris : Presse Universitaire de France, p.36.

L'œuvre de Mauss (1950) sur la théorie du don influence aujourd'hui les chercheurs en sciences de gestion dans leur manière d'approcher la relation entre l'individu et l'organisation. Les études menées récemment sur la relation entre le salarié et l'organisation et les processus d'échanges entre les acteurs fondés sur la réciprocité se développent de plus en plus.

Par ailleurs, la théorie de l'échange social développée par Blau (1964) attire également l'attention d'un grand nombre de chercheurs en sciences de gestion. La théorie anthropologique du don a sans aucun doute influencé en partie son analyse des échanges sociaux entre les acteurs au sein de l'organisation. L'objet de la section II est de présenter et de montrer la pertinence d'étudier la relation entre le salarié et l'organisation sous l'angle de la théorie de l'échange social.

3. La théorie de l'échange social développée par Peter Blau (1964)

3.1. L'influence des travaux anthropologiques et sociologiques

La théorie de l'échange social a été développée par Blau (1964) sous l'influence des travaux sociologiques réalisés par Homans (1961)⁵⁷ et les travaux anthropologiques réalisés par Mauss (1950). Son livre *Exchange and Power in Social life*, publié en 1964, présente l'ensemble de son analyse.

Homans (1961) définit le processus d'échange social comme « *l'échange d'activités, tangibles ou intangibles, et plus ou moins coûteuses ou rentables, entre deux personnes au moins* ». ⁵⁸ De même, Blau (1964) définit l'échange social comme « *le processus de donner et de rendre qui engage deux ou plusieurs personnes dans une relation* » ⁵⁹. Les échanges

⁵⁷ Georges Homans et Peter Blau ont travaillé ensemble à l'université de Chicago. Ils ont beaucoup échangé autour du concept d'échange social.

⁵⁸ Homans G.C. (1961), *Social Behavior*, New York: Harcourt, Brace and World, p.13.

⁵⁹ Blau P. (1964), *Exchange and power in social life*, New York: John Wiley & Sons, Inc., p.ix.

sociaux peuvent être observés partout, que ce soit au sein de l'organisation, de la famille ou d'un groupe politique. Les voisins échangent des services, les collègues du soutien ou des conseils, les politiciens des concessions, les chercheurs des idées, etc. Cependant, Homans (1961) et Blau (1964) vont très vite avoir une approche différente de l'échange social.

Blau (1964) souligne que l'échange social ne prend pas en compte les caractéristiques sociologiques et psychologiques des individus. L'appartenance à une catégorie socioprofessionnelle, le type de diplôme obtenu, les loisirs ainsi que les dispositions psychologiques des individus ne concernent pas le processus social en lui-même.

Blau (1964) s'intéresse plus au processus social qu'au comportement de l'individu et à ses motivations. Selon lui, *« l'objectif de la théorie de l'échange est d'expliquer le phénomène social à partir des échanges en analysant les processus de réciprocité qui composent l'échange, et non pas d'expliquer pourquoi les individus s'engagent dans des relations d'échange à partir de leurs motivations et de facteurs psychologiques »*⁶⁰.

Plutôt que de considérer les facteurs psychologiques des individus, leurs traits de personnalité ou leurs motivations, comme l'a fait Homans (1961), il cherche à expliquer la vie sociale en analysant les processus de réciprocité qui composent l'échange. Il porte son attention sur la dépendance du comportement de l'*ego* vis-à-vis du comportement de l'*alter*, le comportement de l'*alter* ayant un effet sur les interactions futures avec l'*ego*, et réciproquement.

Selon Blau (1964), le phénomène social ne doit pas simplement être appréhendé comme les conséquences des actions individuelles, en tenant compte uniquement des facteurs psychologiques propres aux individus. Il critique les travaux de Homans (1961) qui s'appuient sur l'individualisme méthodologique. Blau (1964) considère que la vision de Homans (1964) est en ce sens réductrice.

L'analyse de Blau (1964) sur les processus d'échanges sociaux est proche de la pensée de Mauss (1950) sur plusieurs points. D'abord, l'échange social crée l'obligation de rendre et implique une réciprocité des biens échangés. Ensuite, l'obligation de rendre est différée dans le temps. Enfin, l'échange social permet d'établir des liens forts entre les partenaires de l'échange.

- Le premier point sur lequel la pensée de Blau (1964) converge avec celle de Mauss (1950) concerne le principe de la réciprocité sans lequel l'échange ne serait pas social. L'échange social se distingue de l'échange économique car il engendre des obligations non spécifiées. En effet, il n'est pas régi par un contrat juridique dans lequel les obligations des parties sont clairement stipulées, mais par une série de règles codifiées et de pratiques sociales. Celles-ci fixent les règles de l'échange. Les conventions créeraient une obligation pour le donataire de rendre au donateur un bien dont la valeur serait estimée équivalente à la valeur du bien reçu. De même, le donateur, dans l'acte de donner, espère à son tour recevoir de la part du donataire un bien d'une valeur jugée équivalente à la valeur du bien donné. C'est le principe même de la réciprocité.
- Le deuxième point sur lequel les pensées des chercheurs convergent concerne le fait que le don et le contre don diffèrent dans le temps. Le « don » n'exige pas un « retour » immédiat et certain dont le contenu serait clairement défini au préalable. La nature de la chose qui doit être rendue n'est pas stipulée par avance. Son contenu est laissé à la discrétion du donataire. Elle ne peut être en aucun cas négociée par les partenaires.
- Enfin, Mauss (1950) souligne que l'échange social, contrairement à l'échange strictement économique, aurait pour fonction d'établir des liens d'amitié entre les personnes. De même, Blau (1964) pense que les échanges sociaux entre les membres de l'organisation peuvent créer des liens forts entre les personnes concernées. Toutefois, ils peuvent aussi produire ou accentuer les différences de statut. L'échange social entre deux personnes liées par un lien de subordination peut marquer la différence hiérarchique en fonction de ce qui est échangé.

⁶⁰ Blau P. (1964), op. cité, p. ix

Nous allons maintenant présenter la théorie de l'échange social appliquée aux relations entre les membres d'une organisation. Blau (1964) analyse les processus de réciprocité dans le cadre des relations entre les individus au sein d'un contexte organisationnel.

3.2. L'échange social dans un contexte organisationnel et la norme de réciprocité

Blau (1964) se concentre sur l'analyse microsociologique des processus de réciprocité et de déséquilibre qui gouvernent la vie sociale et les relations entre les individus. Il observe plus particulièrement les relations informelles qui existent entre les membres de l'organisation. Il constate que les individus sont amenés à poser des questions et à demander des conseils à leurs pairs ou à leurs supérieurs hiérarchiques. En retour, ceux-ci obtiennent le respect de la part des personnes qui ont reçu du soutien.

Ce type de transaction non économique constitue une forme d'échange social. L'instauration d'une relation d'échange social repose sur trois principes fondamentaux : l'investissement, la confiance et l'engagement.

- L'échange implique **un investissement dans la relation**. Les acteurs peuvent investir à la fois dans des biens matériels ou immatériels. Ces types de biens ont été définis dans la première partie de cette section. Le « don » suppose une forme d'investissement dans la relation, dès lors où celui qui donne attend un « retour ». Ainsi, l'échange peut devenir social au cours d'une transaction économique (lors de la souscription d'un prêt ou de l'achat d'un bien) lorsque le client reçoit un traitement de faveur de la part du vendeur (prêt à taux réduit, ristourne, etc.). Celui-ci « investit » en quelque sorte dans la relation. Ainsi, le client peut développer un sentiment de gratitude à l'égard du vendeur et l'obligation de « rendre » dans le temps, qui dépasse le cadre de la relation purement marchande. De même le vendeur attendra un « retour » de la part du client en lui faisant confiance *a priori*.
- Une relation de **confiance** entre les partenaires est alors nécessaire. La théorie selon laquelle l'échange, pour être social, génère des obligations réciproques, nécessite que

les individus aient confiance dans le fait que l'autre remplira ses obligations morales. En effet, il n'existe aucun moyen de s'assurer que la chose donnée sera rendue.

- Les parties doivent **s'engager** l'une envers l'autre : elles ont intérêt à installer une relation de partenariat stable. Cependant, l'un des deux partenaires peut être plus dépendant de l'autre et donc plus engagé dans la relation que l'autre.

Blau (1964) ajoute qu'un certain nombre de conditions influence le processus d'échange social : l'étape du développement et le caractère de la relation entre les deux partenaires, la nature des bénéfices issus de la transaction et le coût lié à la transaction ainsi que le contexte social dans lequel les échanges ont lieu.

Enfin, Blau (1964) souligne que les acteurs vont chercher à maintenir un équilibre entre les incitations de l'organisation et les contributions du salarié, selon un processus de réciprocité. En cas de déséquilibre, chaque partie essaiera de rétablir l'équilibre par un processus d'ajustement.

La réciprocité est nécessaire car elle agit comme un mécanisme de régulation de l'interaction sociale. Elle devient une norme morale. Celui qui a apporté quelque chose à l'autre attend de lui un retour (par exemple, donner un conseil en échange d'un respect). Ils permettent aux individus d'atteindre un bénéfice mutuel. La norme de réciprocité apparaît centrale dans la théorie de l'échange social. Elle oblige les personnes à « rendre » de manière positive ce qui leur a été donné et qu'elles perçoivent comme un bien (Gouldner, 1960a ; Blau, 1964).

La théorie de l'échange social permet de dépasser les limites de l'analyse stratégique de l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977). Celle-ci présente les relations d'échange et de négociation entre des acteurs interdépendants comme réciproques et déséquilibrées. Tous les acteurs ne disposent pas des mêmes marges de manœuvre, en fonction du pouvoir dont ils disposent. La coopération n'est pas uniquement basée sur la confiance, elle est aussi basée sur des jeux de pouvoir et de domination. Cependant, l'analyse stratégique ne permet pas de comprendre comment se construit socialement l'organisation et les raisons pour lesquelles les acteurs continuent de travailler ensemble. La coopération ne repose pas uniquement sur des jeux de pouvoir et de domination, au cours desquels les acteurs recherchent leur intérêt personnel. Elle repose sur d'autres modes de régulation, tels que des manières de faire, des

règles formelles et informelles, des accords implicites ou explicites ou encore la confiance interpersonnelle. Ces éléments immatériels qui structurent les échanges agissent comme des modes de régulation sociale (Petit et Dubois, 1998).

Blau (1964) considère que de nombreux concepts ou principes théoriques testés dans une discipline, telle que la théorie anthropologique du don (Mauss, 1950), peuvent tout à fait être utilisés et adaptés à des phénomènes étudiés dans d'autres disciplines. La théorie de l'échange social, quant à elle, est un cadre théorique auquel se réfèrent de plus en plus les chercheurs en marketing et en gestion des ressources humaines pour appréhender les comportements individuels et collectifs « intra » ou « interorganisationnels ». Elle permet d'appréhender de manière nouvelle la relation entre le salarié et l'organisation ou entre le client et le fournisseur.

SECTION II

La théorie de l'échange social : un cadre théorique intégrateur

La théorie de l'échange social (Blau, 1964) est présentée dans la littérature en sciences de gestion comme un cadre théorique intégrateur des recherches effectuées sur la fidélité du salarié à l'organisation. Nous verrons d'une part que le concept de soutien organisationnel perçu peut être envisagé comme une modalité de l'échange social. D'autre part, nous montrerons les liens entre la théorie de l'échange social, la théorie du contrat psychologique et le concept de soutien organisationnel perçu.

1. Le soutien organisationnel perçu : une modalité de l'échange social

1.1. Le soutien organisationnel perçu : une réponse à un besoin d'ordre « socioémotionnel »

La vision anthropomorphique de l'organisation lui confère une identité, une capacité d'action et des intentions vis-à-vis des salariés. Les acteurs peuvent entrer dans une relation d'échange social avec l'organisation à partir des engagements pris par celle-ci vis-à-vis de ses salariés. La relation entre les intérimaires et les Entreprises de travail temporaire peut être appréhendée sous l'angle de la théorie de l'échange social, dès lors où l'organisation est personnifiée.

D'après Eisenberger *et al.* (1986), les signaux de reconnaissance, de valorisation et de soutien émis par l'organisation répondent aux besoins d'estime, d'approbation et d'identité sociale des salariés. Ces besoins sont d'ordre « socioémotionnel ». Les salariés ont le sentiment d'être soutenus par leur organisation lorsque celle-ci se soucie de leur bien-être, les valorise, les récompense et les aide en cas de difficultés. De même, si l'organisation ne récompense pas et ne valorise pas la contribution des salariés et si elle ne se soucie pas de leur bien-être, les salariés n'auront pas le sentiment d'être soutenus par l'organisation. Le soutien de l'organisation apparaît comme une modalité de l'échange social. De tels signaux émis par l'organisation à l'égard des salariés constituent des éléments d'échanges intangibles et fondent un lien « socioémotionnel » entre les acteurs. La théorie de l'échange social permet d'expliquer en partie le lien émotionnel existant entre le salarié et l'organisation.

1.2. Soutien organisationnel perçu et confiance organisationnelle

L'économie des conventions remet en cause la théorie économique standard selon laquelle les individus sont rationnels et agissent en fonction de leur propre intérêt. Ce paradigme lui reproche de ne pas tenir compte du contexte social dans lequel l'individu agit. L'économie

des conventions propose un nouveau cadre d'analyse des modes de coordination des échanges. Rejetant le clivage entre l'économie et la sociologie, elle avance l'idée que l'analyse économique ne peut faire abstraction du contexte social dans lequel s'inscrivent les échanges entre les acteurs. Autrement dit, l'action individuelle peut être déterminée par les structures dans lesquelles elle s'inscrit. La coordination des échanges entre les individus passe aussi par des règles, des institutions et des normes, reconnues légitimes par les individus et qui structurent les rapports sociaux (Thuderoz *et al.*, 1999).

La confiance apparaît comme une norme ou une règle éthique indispensable pour « faire ensemble » sur la base de comportements réguliers et honnêtes et de valeurs partagées (Fukuyama, 1995). La confiance est un « *lubrifiant des relations sociales* », une « *institution invisible* »⁶¹ qui « *codifie et régule les relations entre les individus* »⁶². Elle s'active, se mesure et ne varie que dans le lien social. Elle assure l'unicité des représentations sociales qui permet l'engagement dans l'action. Lorsque les mécanismes de coordination de l'activité économique (les prix et l'organisation) sont inopérants ou incomplets, la confiance agit comme un mécanisme de coordination pour soutenir et solidifier l'échange dans un contexte d'incertitude. « *Ce mécanisme, ne relevant pas strictement de la rationalité marchande ou instrumentale, peut mobiliser d'autres ressources : normes d'obligation et de réciprocité, liens de proxémie et interpersonnels, réseaux familiaux, règles et croyances communes, environnement local, etc.* »⁶³.

La confiance peut être considérée comme un mode de coordination des actions individuelles pour agir collectivement de manière efficace. L'opportunisme ne peut s'envisager que dans l'immédiateté de l'échange, et non dans la durée, car celui qui s'y expose peut prendre les devants et s'en prémunir. Si l'échange est amené à se renouveler, la probabilité d'un comportement opportuniste de l'un ou de l'autre est faible. L'opportunisme de l'un peut être sanctionné par l'autre qui « se souvient » de son comportement passé. Toute relation durable implique un minimum de bienveillance et de réciprocité. L'homme n'est pas par nature opportuniste ou digne de confiance. Selon les situations dans lesquelles il se trouve, il mobilisera des stratégies différentes, fondées sur des attitudes opportunistes ou plus loyales. La confiance garantit une certaine stabilité et reproductibilité de l'échange. Elle réduit les

⁶¹ Arrow K. (1974), *The limits of organization*, New York-Londres, Norton, p.23, p.26.

⁶² Thuderoz C., Mangematin V. et D. Harrisson (1999), *La confiance, approches économiques et sociologiques*, Gaëtan Morin Éditeur, Paris, p.18.

⁶³ Thuderoz C., Mangematin V. et D. Harrisson (1999), op.cité, p.11.

coûts de (re)négociation, de transaction, et agit comme un « *mécanisme subjectif fort utile à la reproduction de la relation de production* »⁶⁴.

Selon Robinson et Morrison (1995), le fait de bien traiter les salariés augmente leur confiance dans l'organisation et dans ses intentions bienveillantes à leur égard. De même, Whitener (2001) souligne que la confiance du salarié dans l'organisation est une « réponse » de la part du salarié aux actions et aux décisions prises par l'organisation à son égard et perçues comme « soutenantes ».

Tremblay et al. (2005) ajoutent que la confiance peut évoluer d'une relation d'échanges transactionnels vers une relation de confiance basée sur la loyauté et l'attachement mutuel. Dans le premier cas, la confiance du salarié à l'égard de l'organisation repose sur la croyance que celle-ci remplira ses obligations à son égard et lui apportera ce qu'il désire. Dans le second cas, la relation de confiance entre le salarié et l'organisation laisse place à un contrat plus « moral » que « transactionnel ». Elle ne repose plus sur des échanges transactionnels, mais sur la croyance dans les intentions et la bienveillance des parties l'une à l'égard de l'autre. Elle repose ainsi sur la loyauté et l'attachement mutuel (Rousseau *et al.*, 1998). Le salarié, confiant dans les intentions de l'organisation à son égard, développerait un engagement émotionnel plus élevé que s'il ne lui faisait pas confiance (Coyle-Shapiro, 2002).

C'est en cela que la confiance devient un élément d'échange social, car ce type de confiance se développe dans des relations de réciprocité répétées dans le temps entre les parties (Tremblay *et al.*, 2005). Elle est nécessaire pour que les échanges « transactionnels » se renouvellent dans le temps.

⁶⁴ Thuderoz C., Mangematin V. et D. Harrisson (1999), op.cité, p.6.

2. Le lien entre la théorie de l'échange social, la théorie du contrat psychologique et le concept de soutien organisationnel perçu

2.1. La théorie du contrat psychologique

2.1.1. Définition du concept

La notion de contrat psychologique a été employée pour la première fois par Argyris (1960) pour décrire la relation entre les ouvriers et les contremaîtres d'une usine. Ce psychosociologue remarque au cours de son étude que le niveau de productivité se maintient à des niveaux élevés, sous conditions. Les ouvriers semblent être productifs parce que les contremaîtres répondent à un certain nombre de leurs attentes. Celles-ci sont subjectives et non contractuelles, telles que la tranquillité, la régularité du salaire ou encore la sécurité de l'emploi. Argyris (1960) montre alors que les résultats obtenus par l'entreprise dépendent, entre autres, de la qualité des interactions entre les membres qui la composent et sur des liens de réciprocité : le niveau de productivité est maintenu en échange de la tranquillité, de la régularité du salaire et l'emploi à vie.

De même, Levinson *et al.* (1962) et Schein (1965) définissent le contrat psychologique comme un **ensemble d'attentes réciproques, non écrites, entre le salarié et l'organisation**. Le contrat psychologique se distingue du contrat de travail écrit et formel car il repose sur des aspects de la relation entre l'individu et l'organisation qui ne peuvent être prévus sous une forme juridique.

Depuis ces quinze dernières années, le contrat psychologique fait l'objet d'une attention particulière. Il apparaît comme un cadre conceptuel approprié pour examiner la manière dont les changements dans la relation d'emploi sont perçus par les salariés et leur employeur, notamment dans un contexte où l'entreprise ne garantit plus l'emploi à vie et où apparaissent les nouvelles relations d'emploi (Rousseau, 1990, 1996 ; Guerrero, 2004).

En effet, les stratégies et les décisions prises par les organisations aujourd'hui modifient la structure et l'organisation du travail et ont des conséquences sur les emplois occupés par les salariés (suppression ou création de poste nécessitant la mise en œuvre de nouvelles compétences, reclassement, recours à la flexibilité externe, etc.). De plus, ces changements ont une influence sur les politiques et les pratiques de GRH des entreprises. La relation entre le salarié et l'organisation est amenée à évoluer à des rythmes rapides et réguliers. Le contrat psychologique permet d'analyser les effets de ces changements sur l'attitude et le comportement des salariés vis-à-vis de l'organisation (McDonalid et Makin, 2000).

Selon Rousseau (1996, 2001a), le contrat psychologique se définit comme « *la représentation subjective des attentes mutuelles entre l'individu et l'employeur* »⁶⁵. Il est constitué d'un « *ensemble de promesses et d'obligations réciproques informelles entre les salariés et leur employeur* »⁶⁶.

Le contrat psychologique porte sur des éléments concrets (le salaire, les conditions de travail) et abstrait (la sécurité de l'emploi, le « soutien »). Il est fondé sur des représentations, des attentes et des promesses (Rousseau, 1989).

- Chaque partie pense que l'autre a **des obligations** à son égard, selon la manière dont il se représente la relation d'emploi. L'idée qu'elle se fait des obligations de l'autre à son égard est donc un « construit ».
- Chaque partie a **des attentes** vis-à-vis de l'autre. Ces attentes sont subjectives. Elles peuvent être implicites lorsqu'elles ne sont pas clairement exprimées. Elles sont alors basées sur la compréhension mutuelle des attentes de chacun (Rousseau, 1989).
- Les parties peuvent faire des **promesses** et prendre des **engagements** vis-à-vis de l'autre. Dans ce cas, chaque partie attend que ces promesses et ces engagements soient respectés.

⁶⁵ Rousseau D.M. (2001a), Schema, promise and mutuality : The Building blocks of the psychological contract, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.74, p.512.

⁶⁶ Rousseau D.M. (1996), Changing the deal while keeping the people, *Academy of Management Executive*, vol.10, n°1, p.50.

Le contrat psychologique est **un « modèle mental » qui reflète une construction personnelle de la réalité** (Bourhis *et al.*, 2000). Il est socialement construit par le salarié et l'employeur (Martin *et al.*, 1998). Il existe potentiellement autant de contrats psychologiques qu'il y a d'individus puisque les facteurs environnementaux et individuels influencent la construction du modèle mental. Celui-ci, appelé encore « schéma mental », est façonné par l'expérience passée de l'individu et par la manière dont celui-ci organise sur le plan cognitif les différentes informations issues de son environnement. (Rousseau, 2001). Il influence la manière dont les salariés et l'organisation interprètent et donnent du sens à leurs obligations réciproques, aux promesses et aux engagements pris envers l'autre. Il influence leur représentation de ce que « doit » être la relation d'emploi. (Dabos et Rousseau, 2004).

Ce modèle mental est relativement stable et durable (Rousseau, 2001). Cependant, le contrat psychologique est informel, non figé et nécessairement flexible pour pouvoir être ajusté dans le temps (Rousseau, 1995). Il change au fur et à mesure de l'expérience, parce que les conditions d'emploi changent et que les « histoires de vie » des salariés évoluent. Tous ces facteurs « changent la donne ». Ils modifient les « règles du jeu » entre les acteurs et leurs attentes mutuelles. Les éléments du contrat psychologique sont constamment à redéfinir et à renégocier (Shore, Tetrick, 1994 ; Guzzo et Noonan, 1994 ; Herriot et Pemberton, 1996).

2.1.2. Le contenu du contrat psychologique

Le contenu du contrat psychologique varie selon les individus, en fonction de leur identité, des valeurs auxquelles ils sont attachés, de leur histoire personnelle et de leurs expériences professionnelles passées et subjectives. Même si deux individus effectuent un travail comparable au sein d'une même organisation, les contrats psychologiques seront certainement différents. Par exemple, certains salariés respecteront strictement leurs horaires de travail, en pensant ne pas devoir plus à l'organisation, tandis que d'autres accepteront tacitement de rester plus tard le soir (Rousseau, 2001b).

Cependant, si les salariés ont des attentes spécifiques, Rousseau (1990) et Rousseau et Tijoriwala (1998) pensent que les organisations ont des **obligations communes** vis-à-vis de

ces derniers. Ces obligations peuvent être généralisées à l'ensemble des catégories de salariés. Elles portent sur :

- les perspectives de carrière
- l'accès à la formation
- la rémunération
- le climat de travail
- le contenu du travail
- l'équité de traitement
- la sécurité de l'emploi.

Selon Guest et Conway (1997), le contenu du contrat psychologique repose sur la perception du salarié d'être traité équitablement par l'employeur, la confiance accordée à l'employeur et l'étendue selon laquelle l'employeur a tenu ses promesses vis à vis du salarié. Les auteurs mettent également l'accent sur des éléments du contexte général dans lequel le contrat psychologique se réalise, tels que l'état du marché du travail, la perspective d'avoir une sécurité de l'emploi et la capacité du salarié à s'assurer des alternatives d'emploi. Ce contexte général exerce une pression sur le contrat psychologique. Les conditions de son respect ne dépendent pas toujours de la seule volonté des parties, contraintes par des facteurs extérieurs dont aucune ne détient le contrôle.

Selon MacNeil (1985), le **contrat psychologique** peut reposer sur des éléments de deux natures : les éléments **transactionnels** et les éléments **relationnels**.

Le contrat psychologique dit « transactionnel » fait référence à des éléments de nature économique, monnayables, quantifiables, spécifiques et échangeables à court terme, tels que les éléments de rémunération. Ils font référence aux obligations prévues dans le contrat, et fixent le cadre de la relation entre les parties.

Le contrat psychologique dit « relationnel » désigne le caractère plus « subjectif » de la relation entre les acteurs. Il implique une relation d'ouverture des deux parties sur le long terme, et s'inscrit dans une dynamique. Au-delà des termes prévus au contrat, les acteurs ont

un ensemble d'attentes et d'obligations « morales » les uns vis-à-vis des autres. La loyauté du salarié envers l'organisation est un élément du contrat psychologique « relationnel ».

Selon Guzzo et Noonan (1994), les pratiques de GRH qui répondent aux besoins des salariés dans le cadre de la relation de travail permettraient de répondre à la nature transactionnelle du contrat psychologique. Chaque partenaire s'attend à ce que les termes du contrat soient respectés. La nature relationnelle du contrat psychologique dépasserait la sphère des attentes strictement « professionnelles ». Elle concernerait des éléments intangibles tels qu'une augmentation de salaire juste, une promotion juste, une perspective d'évolution de carrière. Le contrat psychologique peut dépasser le cadre de la sphère professionnelle et empiéter sur la sphère personnelle. Par exemple, lors d'une expatriation, le salarié attend que l'organisation lui fournisse un certain nombre d'avantages monétaires : une assistance pour la scolarisation des enfants, une formation à la langue nationale pour toute la famille, etc. Par ailleurs, le respect de la nature transactionnelle du contrat psychologique par l'entreprise peut engendrer des attentes qui portent sur la nature relationnelle du contrat psychologique entre l'employeur et le salarié : une augmentation de salaire en échange d'une plus forte implication au travail et d'une loyauté à l'entreprise. Si le salarié est satisfait du contrat relationnel, il sera probablement plus indulgent et plus flexible en cas de rupture des termes du contrat transactionnel.

Rousseau et Parks (1993) pensent que la nature du contrat psychologique dépend du statut et de la durée de la relation d'emploi. Guzzo et Noonan (1994) affirment par exemple que la nature du contrat psychologique entre les salariés intérimaires et l'Entreprise Utilisatrice serait plus « transactionnelle » que « relationnelle ». Or, McDonalid et Makin (2000) montrent le contraire. Ils réalisent une étude auprès de 145 salariés d'une grande entreprise de service. L'échantillon est composé par 70% de salariés permanents de l'entreprise. D'après les résultats de leur étude, la nature du contrat psychologique entre l'intérimaire et l'Entreprise Utilisatrice est plus « relationnelle » que « transactionnelle » et l'une des attentes les plus fortes est relative à l'évolution professionnelle au sein de l'entreprise. De plus, les intérimaires ont un niveau d'engagement organisationnel calculé plus faible, un niveau d'engagement organisationnel affectif plus élevé et sont plus satisfaits au travail que les salariés permanents de l'organisation. Ces résultats peuvent s'expliquer de différentes manières :

- D'une part, il se pourrait que les intérimaires anticipent une éventuelle intégration dans l'organisation. Pour cela, ils envoient des signaux reflétant leur désir de rejoindre l'organisation de manière stable, par des attitudes et des comportements positifs vis-à-vis de l'organisation.
- D'autre part, l'étude montre que la perception de la violation du contrat psychologique est plus faible chez les intérimaires que les salariés permanents. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les intérimaires n'ont pas le temps de se sentir « trahis » par l'organisation puisqu'ils y restent beaucoup moins longtemps que les salariés permanents.

De même, les intérimaires pourraient avoir des attentes vis-à-vis des sociétés d'intérim qui dépasseraient les éléments tangibles de la relation d'emploi. Les intérimaires n'attendraient pas uniquement que la société d'intérim respecte les termes du contrat. Ils attendraient d'elle qu'elle les « accompagne » et les « soutienne » dans leur démarche de recherche d'emploi. **Le soutien de l'organisation serait un élément du « contrat psychologique relationnel » entre l'intérimaire et l'Entreprise de Travail Temporaire.**

Les contrats transactionnels et relationnels ne sont pas en opposition, mais se complètent (Rousseau, 1990 ; Bourhis *et al.*, 2000). Ils ne sont pas sans conséquences sur le comportement de l'individu au travail et son engagement dans l'organisation (Parks et Kidder, 1994).

2.1.2. Contrat psychologique et réciprocité des échanges dans la relation d'emploi

L'organisation est le lieu de développement de liens sociaux fondés sur des expériences partagées. Les salariés ont un certain nombre d'attentes vis-à-vis de l'organisation et attendent d'elle un « retour ». De la même manière, ils rendront ce que l'organisation leur donnera, à travers leur attitude et leur comportement au travail. La réciprocité des échanges, le processus de donner et de rendre, est une dimension du contrat psychologique entre le salarié et l'organisation (Guzzo et Noonan, 1994).

De même, Bernoux (1995) souligne que les interactions entre les individus dans l'organisation produisent des normes de comportement auxquelles les individus doivent se soumettre s'ils ne veulent pas s'exclure du groupe. Les acteurs sont contraints socialement par la réciprocité, la temporalité et l'interdiction de certaines transgressions des règles établies entre eux.

Les attentes réciproques non écrites, subjectives et souvent implicites des acteurs constituent le fondement du contrat psychologique. La norme de réciprocité s'impose irrémédiablement entre les acteurs sous peine de transformations profondes des règles du jeu établies et d'une dégradation de la relation entre les acteurs qui peut aller, à l'extrême, jusqu'à la rupture.

Parks et Kidder (1994) introduisent la notion de pouvoir dans la relation entre un employeur et un employé. Le fait que le pouvoir soit équilibré ou non entre les parties a une influence sur la constitution, le développement et l'exécution d'un contrat, et sur le caractère volontaire du contenu du contrat. En effet, l'employeur est souvent la partie la plus puissante et fixe les termes de la relation à l'autre partie moins puissante qui doit les accepter ou sortir de la relation. Ceci n'est pas toujours possible pour un grand nombre de salariés dans un contexte de sous-emploi (Herrbach, 2000).

2.2. Le soutien organisationnel perçu : un élément du contrat psychologique

Les travaux de recherche menés par Rousseau (1995) montrent que la violation du contrat psychologique entraîne une méfiance du salarié envers l'organisation, de l'insatisfaction au travail et un plus faible engagement organisationnel du salarié.

Turnley et Feldman (1999) proposent d'étudier les réactions des salariés suite à la violation du contrat psychologique en utilisant les quatre réactions type des salariés identifiées par Hirschman (1970), appelées « *EVLN* » (« *Exit* », « *Voice* », « *Loyalty* » et « *Neglect* »). Auparavant, Farrell (1983) et Rusbult *et al.* (1988) ont utilisé ces quatre réactions type pour étudier les conséquences de l'insatisfaction au travail des salariés. Leurs études montrent que l'insatisfaction au travail augmente le départ du salarié (« *exit* »), amène celui-ci à formuler

des requêtes auprès de l'employeur pour améliorer ses conditions d'emploi ou de travail (« *voice* »), réduit sa loyauté envers l'organisation à travers une diminution des comportements extra-rôles ou du comportement citoyen (« *loyalty* ») et augmente les comportements de retrait tels que l'absentéisme, le fait de fournir moins d'efforts et d'être moins attentif à la qualité du travail réalisé (« *neglect* »).

Cependant, Rusbult *et al.* (1988) notent que la réaction des salariés peut être influencée par les alternatives d'emploi perçues ou encore par la crainte de « sanctions » de la part de l'organisation en cas de comportement de retrait. Dans ce cas, les salariés préféreraient « négocier » avec l'employeur une amélioration de leurs conditions de travail plutôt que d'adopter d'autres types de stratégies (absentéisme, réduction des efforts fournis).

De la même manière, Turnley et Feldman (1999) montrent que la violation du contrat psychologique peut augmenter l'intention de départ du salarié (« *exit* »), l'intention de signaler son mécontentement auprès de son employeur (« *voice* »), l'intention de réduire ses efforts pour l'organisation (« *loyalty* ») et faire apparaître des comportements de retrait (« *neglect* »). Par exemple, si le salarié pense s'être surinvesti dans l'organisation, il aura probablement tendance à réduire ses efforts et les comportements extra-rôles qu'il aura mis en œuvre jusqu'à la violation du contrat psychologique.

Turnley et Feldman (1999) ajoutent qu'il n'existe donc pas « une » réaction-type du salarié face à la violation du contrat psychologique, mais un ensemble de réactions possibles, en fonction de chaque situation. L'analyse des réactions des salariés suite à l'insatisfaction au travail conduit à une analyse similaire des réactions des salariés suite à la violation du contrat psychologique.

De plus, Turnley et Feldman (1999) soulignent que les contraintes de l'organisation ont un effet modérateur sur la relation entre la violation du contrat psychologique et les réactions des salariés. Lorsque l'organisation n'a pas pu tenir ses promesses et répondre aux attentes du salarié pour des raisons indépendantes de sa volonté (par exemple, lorsque les bouleversements du marché remettent en question les projets de l'organisation), le salarié sera plus indulgent vis-à-vis de l'organisation. La violation du contrat psychologique est alors justifiée par des facteurs externes à l'organisation qui lui échappent.

La capacité et la volonté de l'organisation de répondre aux besoins et aux attentes des salariés seront perçues par ces derniers comme des signes de soutien de la part de l'organisation. L'attente d'un soutien de la part de l'organisation est un élément du contrat psychologique « relationnel ». Le respect des promesses faites par l'organisation est un signe que celle-ci est loyale et qu'elle respecte ses engagements pris envers le salarié dans le souci de son bien-être. L'organisation qui soutient ses salariés remplit son contrat moral envers eux. Les salariés auront à leur tour la volonté de remplir le contrat moral qu'ils ont envers leur employeur, selon un processus de réciprocité. La continuité de la relation entre le salarié et l'organisation serait fondée sur le respect des engagements réciproques.

En effet, Aselage et Eisenberger (2003) mettent l'accent sur la relation entre les promesses faites par l'organisation au salarié et le soutien organisationnel perçu. Ils notent que le contrat psychologique et le soutien organisationnel perçu trouvent leurs fondements dans la théorie de l'échange social. D'une part, les acteurs développent entre eux des liens socioémotionnels lorsque le contrat psychologique est respecté ou lorsque les salariés ont le sentiment d'être soutenus par l'organisation. Le respect ou la violation des promesses faites au salarié ont des conséquences sur la force du lien socioémotionnel entre le salarié et l'organisation. Ces liens socioémotionnels agissent comme un mécanisme puissant de développement des relations d'échanges entre les acteurs. D'autre part, les contributions de l'une des parties ont d'autant plus de valeur aux yeux de l'autre qu'elle repose sur sa volonté libre plutôt que sur une contrainte liée aux règles de l'organisation.

De même, Tekleab *et al.* (2005) montrent l'importance d'intégrer le concept de soutien organisationnel perçu et la théorie du contrat psychologique pour mieux comprendre la relation d'échange social entre le salarié et l'organisation. Développer une relation d'échange social est important pour stimuler la satisfaction au travail et réduire les intentions de départ volontaire. Selon eux, la violation du contrat psychologique a un effet médiateur sur la relation entre le soutien organisationnel perçu et la satisfaction au travail. Le fait d'être soutenu par l'organisation influence la satisfaction au travail du salarié parce que celui-ci a le sentiment que l'organisation a respecté le contrat psychologique. Cependant, les chercheurs ne testent pas les effets de la violation du contrat psychologique sur le soutien organisationnel perçu.

Toutefois, Tekleab *et al.* (2005) critiquent les conclusions des études menées par Aselage et Eisenberger (2003). Selon eux, ce ne sont pas tant les promesses faites aux salariés et le respect de ces promesses qui déterminent la force du lien socioémotionnel entre les acteurs, mais plutôt ce que donne réellement l'organisation aux salariés et qui va être perçu par ces derniers comme des signaux de soutien de la part de l'organisation. Entre eux vont alors s'échanger des « *ressources socioémotionnelles précieuses* » (« *The exchange of valued socioemotional resources* »⁶⁷).

Selon la théorie de l'échange social, le salarié accorde plus de valeur à ce qu'il reçoit de la part de l'organisation lorsque le bien reçu provient d'une pratique discrétionnaire de l'organisation. Celle-ci apporte volontairement quelque chose au donataire qui perçoit ce « don » comme un signe de respect, de considération ou de soutien (Blau, 1964 ; Cotterell *et al.*, 1992).

La perception de soutien organisationnel est plus élevée lorsque l'organisation agit de manière discrétionnaire avec les salariés. Les pratiques discrétionnaires de l'organisation perçues comme telles par le salarié pourraient avoir plus d'influence sur les obligations que le salarié pense avoir vis-à-vis de l'organisation, selon la norme de réciprocité. Elles renforceraient ainsi le contrat psychologique du salarié envers l'organisation en créant une obligation de « rendre » plus intense (Eisenberger *et al.*, 1997).

⁶⁷ Tekleab A.G., R. Takeuchi et M.S. Taylor (2005), Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: the role of contract violations, *Academy of Management Journal*, vol. 48, n°1, p.148.

Synthèse de chapitre

La revue de la littérature sur la théorie de l'échange social montre que l'organisation est un lieu de transactions dont les processus sont à expliciter. La continuité de la relation entre le salarié et l'organisation repose sur l'engagement mutuel, une relation de confiance et la réciprocité des échanges. Celle-ci agit comme un mécanisme de régulation de l'interaction sociale.

Il ne s'agit pas de s'intéresser seulement à « ce que l'organisation donne » aux salariés mais à sa « manière de faire ». La mise en œuvre de pratiques de GRH adaptées aux besoins et aux attentes des salariés témoigne de l'engagement et de la volonté de l'organisation de soutenir ses salariés.

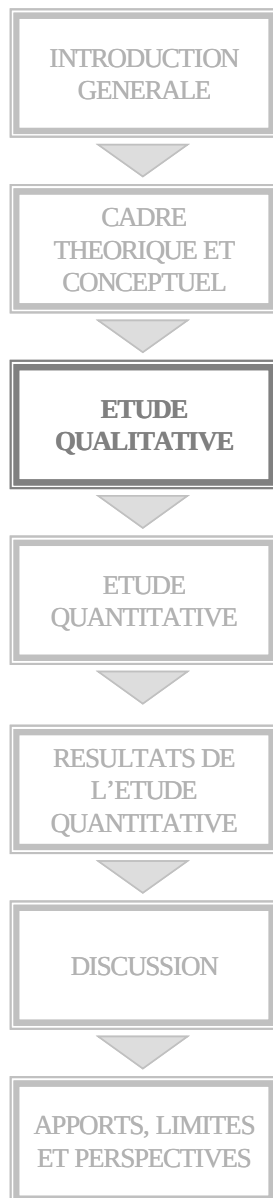
La perception de soutien organisationnel serait un élément du contrat psychologique entre le salarié et l'organisation, dans un contexte où la durée de la relation d'emploi est fragilisée par les incertitudes du marché. Elle développerait chez le salarié un lien de confiance dans l'organisation en satisfaisant des besoins d'estime et de reconnaissance d'ordre socioémotionnel.

PARTIE II

ETUDE EMPIRIQUE

CHAPITRE IV

ETUDE QUALITATIVE



L'objet de ce chapitre est de présenter l'étude qualitative menée auprès des acteurs de l'intérim. Cette étude vise à saisir notre objet de recherche à partir du discours des acteurs. Elle doit nous permettre d'expliquer la fidélité de l'intérimaire à l'Entreprise de Travail Temporaire. Notre démarche méthodologique de recherche est de type constructiviste et est fondée sur une approche compréhensive. En effet, nous nous intéressons au sens que les acteurs donnent à leurs actions.

PLAN DU CHAPITRE

Section I : Méthodologie de la recherche qualitative

1. Champ d'investigation
2. La démarche d'analyse et de production des données
3. Le recueil des données qualitatives

Section II : Résultats de l'étude qualitative

1. Les données issues de l'observation participante
2. L'analyse de contenu des entretiens

Section III : Formulation des hypothèses et proposition du modèle conceptuel de la recherche

1. Les hypothèses de recherche
2. Le modèle de recherche

L'étude qualitative a été réalisée au sein du groupe Adecco, leader mondial des services en Ressources Humaines. L'entité Adecco Travail Temporaire affiche dans son discours la volonté de fidéliser ses collaborateurs intérimaires et a accepté de nous ouvrir ses portes afin de mener nos investigations. Nous présenterons dans la première section de ce chapitre la méthodologie de la recherche qualitative et dans la deuxième section les résultats de cette étude.

SECTION I

Méthodologie de la recherche qualitative

Nous décrirons tout d'abord notre terrain de recherche : l'Entreprise de Travail Temporaire Adecco. Puis nous préciserons la démarche d'analyse et de production des données que nous avons suivie et la manière dont les données qualitatives ont été recueillies.

1. Champ d'investigation

1.1. La structure de l'entité Adecco Travail Temporaire

Née en 1996 de la fusion du français Ecco, numéro deux mondial, et du suisse Adia, numéro trois mondial, Adecco s'impose mondialement sur le marché du Travail Temporaire (Le monde, 1996).

Le marché français de l'intérim se place au 4^e rang mondial en terme de chiffre d'affaires après les Etats-Unis, la Grande-Bretagne et le Japon (Source Prisme 2005⁶⁸). Il est contrôlé à 65% par Adecco, Manpower et Védior Bis. Bien que l'intérim soit un marché de leader, la France compte 1000 Entreprises de Travail Temporaire et 6430 agences d'intérim. Adecco évolue donc dans un secteur fortement concurrentiel.

⁶⁸ Prisme est le syndicat des Entreprises de Travail Temporaire

La société Adecco est constituée d'un réseau de plus de 6600 agences répartis dans 70 pays et territoires dans le monde (www.adecco.fr). En France, Adecco est le premier réseau d'agences d'intérim spécialisées dans 15 secteurs d'activité. L'entreprise est constituée d'un réseau de 1000 agences d'intérim. Chaque agence est un centre de profit autonome et est rattachée à une Direction Régionale. Celle-ci est chargée, entre autre, d'apporter un soutien managérial aux agences du réseau et de coordonner certains projets relatifs au développement de l'employabilité des intérimaires, en réponse aux besoins des entreprises.

1.2. La démarche qualité de la société Adecco

La démarche qualité de la société, certifiée ISO 9001 - 2000, recherche l'amélioration constante du service, afin de satisfaire et de fidéliser durablement les clients et d'accroître la part de marché et ses résultats. Le Système Qualité Adecco « *constitue un référentiel commun qui fiabilise et harmonise des pratiques professionnelles communes à l'ensemble des agences, dans le respect de la législation ; la flexibilité est favorisée, pour accroître la réactivité, critère majeur de la satisfaction de nos clients ; l'importance des relations humaines est prise en compte, tant avec les clients qu'avec le personnel intérimaire ; la sécurité du personnel intérimaire délégué est intégrée* »⁶⁹. La figure 14 présente le système de management de la qualité d'Adecco.

⁶⁹ Manuel Qualité Adecco

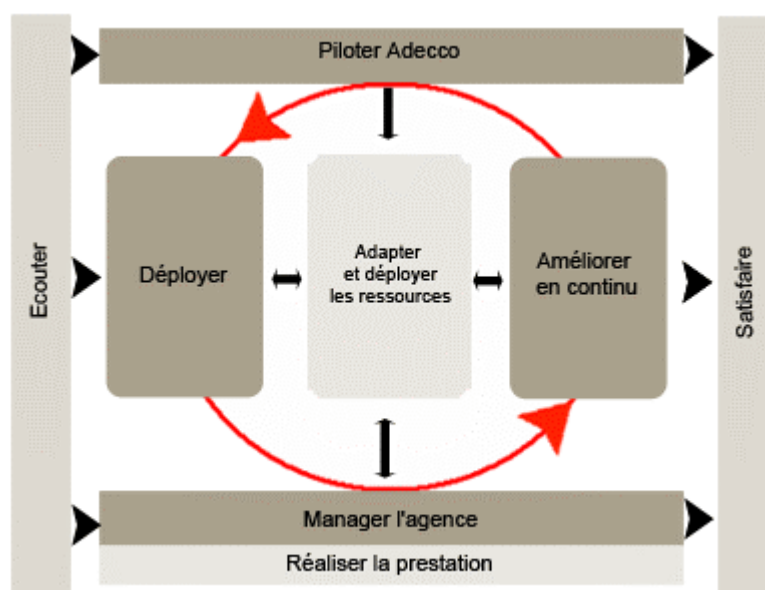


Figure 14: Le système de management de la qualité d'Adecco

L'offre de service qu'elle propose aux entreprises utilisatrices s'appuie sur la méthode de recrutement déposée « Xpert ». Cette méthode consiste à identifier, évaluer et gérer les compétences des candidats et des intérimaires pour analyser et répondre aux besoins des Entreprises Utilisatrices, mesurer les aptitudes et les savoir-faire des candidats et des intérimaires, valider leurs compétences, apprécier leur motivation, sélectionner les candidats et gérer leurs compétences. Cette méthode permet à l'entreprise Adecco de mettre en adéquation de façon rapide et précise les besoins en compétences des entreprises et les profils des candidats et des intérimaires.

En 2002, l'entreprise Adecco met en place une nouvelle base de données informatiques de gestion des compétences qui devient l'outil de base de la méthode Xpert. Elle regroupe l'ensemble des informations sur les compétences des intérimaires ainsi que les offres d'emploi des entreprises. Cette nouvelle base de données a été « pensée » dans le but d'améliorer le partage de l'information à l'intérieur du groupe et à l'extérieur (avec les clients et les intérimaires) et d'en améliorer la circulation, à moindre coût, tout en garantissant un service optimal et une meilleure efficacité interne.

1.3. La politique et les valeurs du groupe

Adecco affiche l'ambition « *d'être la référence pour l'intégration des hommes et l'accompagnement des mutations sur le marché de l'emploi* » (www.adecco.fr). Depuis plus de 15 ans, Adecco s'engage dans des actions socialement responsables en faveur de la lutte contre les exclusions et les discriminations, de la prévention sécurité au travail et de l'insertion des travailleurs handicapés. Ainsi, Adecco affiche sa volonté d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales à ses activités commerciales et à ses relations avec les Entreprises Utilisatrices et les intérimaires.

En 2004, Adecco lance une campagne publicitaire intitulée : « Adecco s'engage ». L'entreprise prend un certain nombre d'engagements vis-à-vis de ses clients et de ses collaborateurs intérimaires. Elle s'engage notamment à accompagner les intérimaires dans leur parcours professionnel en 1°) leur proposant des missions qui leur ressemblent, 2°) en les informant pour leur permettre d'enchaîner les missions, 3°) en mettant en valeur et en développant leurs expériences et leurs savoir-faire, 4°) en les prévenant des risques d'accidents du travail, 5°) en les recrutant sans discrimination et 6°) en les aidant à bénéficier des avantages de leur entreprise.

2. La démarche d'analyse et de production des données

L'approche compréhensive est une position épistémologique centrée sur les phénomènes humains et sociaux. Elle permet d'appréhender des phénomènes sociaux complexes. Ce positionnement intellectuel est fondé sur deux postulats. D'une part, les faits humains et sociaux sont porteurs de significations véhiculées par des acteurs. D'autre part, les sens que les acteurs donnent aux faits humains et sociaux peuvent être saisis de manière intuitive par le chercheur qui en donne une interprétation (Mucchielli, 1996⁷⁰). L'approche compréhensive

⁷⁰ Mucchielli A. (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris : A. Colin.

permet donc de faire émerger le sens que les acteurs donnent à leurs actions (Roussel et Wacheux, 2005⁷¹).

L'étude qualitative que nous avons menée auprès des acteurs de l'intérim suit une méthodologie fondée sur l'approche compréhensive. Nous cherchons à découvrir le sens que les acteurs donnent à la notion de fidélisation des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire, en la considérant comme un fait social.

Nous nous intéressons à la représentation que les acteurs ont de la notion de fidélisation des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire. La représentation se définit comme la structure formée de croyances, valeurs et opinions concernant un objet particulier et qui ont des liens d'interdépendance (Codol, 1989). Elle se forme à partir de la manière dont les individus perçoivent la réalité qui les entoure et de leur schéma mental. Celui-ci est façonné par l'expérience passée de l'individu et par la manière dont il organise sur le plan cognitif les différentes informations issues de son environnement. Il influence le sens que les individus donnent aux phénomènes qui les entourent (Rousseau, 2001a).

Selon nous, la fidélité de l'intérimaire à l'Entreprise de Travail Temporaire ne peut être appréhendée sans comprendre le sens que les acteurs donnent à leurs actions. Elle dépend de la manière dont les intérimaires se représentent leur rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire et inversement. La fidélisation des intérimaires à une société d'intérim est un processus qui se construit à partir de la représentation que les acteurs ont de la situation dans laquelle ils se trouvent et des processus d'interaction entre les acteurs.

L'entreprise est donc vue comme un construit social et non pas seulement comme un ensemble de contraintes techniques, économiques et sociales. Contrairement à la vision déterministe des structures sociales et organisationnelles, ce sont les individus et les groupes humains qui créent les règles de fonctionnement de l'entreprise et qui donnent du sens à leurs actions (Roussillon, Bournois, 1996). La réalité est construite en étant fondée sur des représentations. (Weick, 1989).

⁷¹ Roussel P. et F. Wacheux (2005), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : Ed. de Boeck Université.

En sciences sociales, la méthodologie de recherche s'appuie sur une démarche rigoureuse d'observation des phénomènes sociaux et de leur « *analyse systématique* »⁷². L'analyse systématique consiste à « *mettre de l'ordre dans les faits [...], découvrir leur signification [...], les expliquer* »⁷³. La systématisation consiste à décrire, formuler les hypothèses de travail et les vérifier, expliquer et théoriser.

De même, nous commencerons par observer, analyser et comprendre notre objet de recherche. Nous appréhenderons tout d'abord le sens que les acteurs donnent à la notion de fidélisation des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire. Puis, nous proposerons un modèle explicatif du phénomène étudié. Pour cela, nous ferons émerger les concepts qui nous permettront de construire un modèle de recherche à partir de la signification des discours.

Notre démarche méthodologique de recherche est de type constructiviste et est fondée sur une approche compréhensive du phénomène étudié.

3. Le recueil des données qualitatives

Nous avons utilisé deux techniques d'observation empruntées aux sciences sociales pour appréhender notre objet de recherche : l'entretien et l'observation participante. Nous avons suivi les protocoles associés à chacune de ces techniques afin de collecter des données selon une démarche rigoureuse.

3.1. Les entretiens de type « semi-directif »

Dans un souci de triangulation des données, nous avons mené des entretiens de type « semi-directif » auprès des trois principaux acteurs de l'intérim : les salariés permanents, les intérimaires de la société Adecco ainsi que les directeurs ou responsables des ressources humaines des entreprises utilisatrices, clientes de la société Adecco.

⁷² Albouy S. (1990), *Eléments de sociologie et de psychologie sociale*, Toulouse : Privas, p.53

⁷³ Albouy S. (1990), *op.Cité*, p.53.

3.1.1. Composition de l'échantillon

L'échantillon de l'étude qualitative est composé de 13 salariés permanents de l'entreprise Adecco, 8 directeurs ou responsables des ressources humaines d'Entreprises Utilisatrices et 11 intérimaires chez Adecco.

3.1.1.1. Les salariés permanents de l'entreprise Adecco

Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès du Directeur des Ressources Humaines Intérimaires d'Adecco France, d'un Directeur de Secteur et de 11 responsables de recrutement d'agences spécialisées ou non spécialisées. Le tableau 3 présente la composition de cet échantillon.

Tableau 3 : Composition de l'échantillon

Terrain de recherche	Fonction	Ancienneté dans le travail temporaire	Spécialisation des agences
Direction Régionale	11 responsables de recrutement	6 entre 1 et 4 ans 2 entre 5 et 9 ans 3 > 10 ans	Tertiaire (2) ; BTP (2) ; Industrie (4) ; Généraliste (3)
	1 Directeur de Secteur	29 ans	BTP
Siège	Le Directeur des Ressources Intérimaire France	18 ans	

3.1.1.2. Les directeurs ou responsables des ressources humaines des entreprises utilisatrices

Nous avons interviewé 8 directeurs ou responsables des ressources humaines d'entreprises utilisatrices situées sur l'Isère et la Loire. Ces entreprises sont plutôt de grande taille et se situent sur différents secteurs d'activités tels que la logistique, la mécanique ou l'agroalimentaire. Elles recherchent plutôt du personnel peu ou pas qualifié et ont fréquemment recours à l'intérim pour remplacer des salariés absents ou en cas de surcroît temporaire d'activité (cf. annexe 1).

3.1.1.3. Les intérimaires

Nous avons rencontré 9 collaborateurs intérimaires qui travaillent avec quatre agences d'intérim situées sur la Loire et l'Isère. Ces intérimaires ont été choisis pour notre étude en fonction de leur ancienneté dans leur agence et de la diversité de leurs qualifications.

- o Frédéric a 42 ans. Il est cariste, magasinier et gestionnaire de stocks. Il travaille en intérim depuis 1993 et avec Adecco depuis 1997. Il a effectué 7 missions différentes dans 8 Entreprises Utilisatrices. Il reste habituellement moins d'une semaine sans missions.
- o Denise a 35 ans. Elle est secrétaire et travaille depuis 2 ans pour l'entreprise Adecco, suite à un licenciement économique. Elle a effectué trois missions pour une seule Entreprise Utilisatrice. L'intermission la plus longue a duré 2 mois.
- o Norbert a 48 ans. Il est manœuvre dans les travaux publics. Il s'est inscrit pour la première fois en intérim en 1976 et une deuxième fois en 1990. Depuis il travaille régulièrement avec les agences Adecco (les agences situées en Savoie et dans la Drôme). Il a effectué 9 missions dans 8 Entreprises Utilisatrices différentes. Il n'est jamais resté plus de 15 jours sans missions.

- o Fouad a 33 ans. Il est manutentionnaire et agent de production. Il travaille en intérim depuis 1987 et avec Adecco depuis 1992 pour laquelle il a effectué plus de 10 missions dans plus de 10 Entreprises Utilisatrices différentes. Il travaille également pour une autre société d'intérim.
- o Jerry a 24 ans. Il est chauffeur poids lourd et travaille avec l'agence Adecco depuis moins d'un an. Il a déjà effectué 5 missions dans 4 Entreprises Utilisatrices différentes. Il n'est jamais resté plus de 3 semaines sans missions.
- o Martial a 34 ans. Il est manutentionnaire. Il travaille en intérim depuis 12 ans et avec l'agence Adecco située dans l'Isère depuis 7 ans. Il a fait 6 missions dans 4 Entreprises Utilisatrices différentes.
- o Mathieu a 22 ans. Il est manutentionnaire. Il travaille avec l'agence Adecco située dans la Loire depuis 17 mois. Il a effectué 26 missions dans 14 Entreprises Utilisatrices différentes. Il est généralement remplacé dans les 2 ou 3 jours qui suivent la fin de sa mission.
- o Jeannine a 48 ans. Elle est agent de production. Elle travaille avec l'agence Adecco située dans la Loire depuis 1996. Elle a effectué 8 missions dans 3 Entreprises Utilisatrices différentes. Il lui arrive souvent de rester sans missions pendant un mois.
- o Stéphane a 27 ans. Il est magasinier, cariste et préparateur de commande. Il travaille avec l'agence Adecco située dans la Loire depuis 2 ans. Il a effectué 9 missions dans 7 Entreprises Utilisatrices. Il lui est arrivé de ne pas travailler pendant un mois à plusieurs reprises par choix.

3.1.2. Déroulement des entretiens

Les personnes que nous avons rencontrées se sont exprimées pendant trois quarts d'heures en moyenne. Elles ont été sensibles à notre sujet d'étude et elles ont accepté sans réticence de participer à l'étude.

Les entretiens ont été conduits de manière semi-directive selon une méthode de collecte de données non structurée. Nous sommes intervenue le moins souvent possible au cours de l'entretien. Notre objectif vise à recueillir des données les plus « naturelles » possibles. Il nous est arrivé de poser des questions faisant référence à la dernière idée émise par l'interviewé afin de relancer l'entretien, lorsque cela était nécessaire. Grawitz (2001) souligne que ces questions de relance doivent être choisies en fonction de leur pertinence pour l'objet de recherche.

Nous avons construit une grille d'entretien comportant jusqu'à cinq questions générales, et adaptée à chaque population de l'étude. Les directeurs et responsables des ressources humaines des entreprises utilisatrices se sont exprimés sur l'activité du travail temporaire et l'intérêt pour eux d'y avoir recours, sur leur relation avec les sociétés d'intérim et les intérimaires et sur la fidélisation des intérimaires à une société d'intérim. Les salariés permanents de la société Adecco ont été interrogés autour de deux questions centrales : « *Parlez-moi du travail temporaire* » et « *Qu'évoque pour vous la fidélisation des intérimaires ?* ». Quant aux intérimaires, nous leur avons demandé de répondre à deux questions principales : « *Parlez-moi de votre parcours professionnel* » et « *Parlez moi de votre relation avec l'agence Adecco* ». Les intérimaires nous ont ainsi raconté leur « histoire », à la fois personnelle et professionnelle.

3.1.3. Méthode d'analyse des discours

Le discours des personnes interviewées a été enregistré et intégralement retranscrit. Nous avons ensuite procédé à une analyse de contenu. Selon Thiétart (2003), « *l'analyse de contenu repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours* »⁷⁴.

Nous avons fait émerger des concepts les plus représentatifs des idées émises par les personnes interviewées. La phase de conceptualisation nécessite une analyse « fine » de la

⁷⁴ Thiétart R.A. (2003), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, p.450.

signification d'un paragraphe, d'une phrase ou d'un mot qui ont constitué les différentes unités d'analyse du discours. Ces unités d'analyse ont été codées à l'aide du logiciel NVIVO. Elles ont été classées dans des « catégories » (Huberman et Miles, 1991) qui ont été ensuite regroupées pour représenter un concept.

Nous avons à la fois compté le nombre d'occurrence des thèmes (ou idées) apparaissant dans le discours et considéré qu'une idée « isolée » émise par une personne pouvait être un élément de compréhension du phénomène étudié. Grawitz (1990) précise en effet que l'analyse qualitative implique que l'importance d'un thème s'évalue à partir de sa nouveauté, de son intérêt et de sa valeur, qui sont tous les trois des critères subjectifs. Nous délaissions donc partiellement l'analyse purement quantitative des idées émises par les personnes interviewées, « *en cherchant dans le contenu moins des fréquences que des présences ou absences de thèmes et leur possible signification compte tenu des caractéristiques des locuteurs* »⁷⁵.

3.2. L'observation participante

L'observation participante est une méthode de collecte de données qualitatives qui implique une immersion du chercheur dans le terrain de recherche. Nous verrons tout d'abord quel est l'intérêt pour le chercheur d'avoir recours à une telle méthode. Puis nous présenterons le déroulement de l'observation participante.

3.2.1. L'objectif de la démarche

L'observation participante est une méthode de collecte de données qualitatives qui permet au chercheur de « *rendre compte de l'intérieur des phénomènes vécus par les acteurs* »⁷⁶. Elle est considérée comme un mode de recueil complémentaire de données contextuelles (Husser,

⁷⁵ Grawitz M., (2001), *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, p.699.

⁷⁶ Husser J. (2005), Contextualisme et recueil de données, dans Roussel P. et F. Wacheux (2005), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : Ed. de Boeck Université, p88.

2005). Elle permet de saisir et d'analyser « finement » les logiques d'actions des acteurs dans des contextes de gestion.

Pour notre étude, l'observation participante doit nous permettre de comprendre la manière dont la relation entre les intérimaires et l'Entreprise de Travail Temporaire se construit, à partir des pratiques de gestion des ressources humaines intérimaires, des comportements des individus et des interactions entre les individus. L'observation participante est un moyen d'étudier « de l'intérieur » les processus sociaux et organisationnels qui contribuent à créer une relation de fidélité entre l'intérimaire et l'Entreprise de Travail Temporaire. Elle doit nous permettre d'identifier les éléments clés du processus de fidélisation.

3.2.2. Le déroulement de l'observation participante

Le recueil des données lors de l'observation participante soulève un certain nombre de questions. Le chercheur doit savoir ce qu'il va observer : des échanges verbaux, des comportements, des émotions ou des événements. Il doit aussi savoir trier ce qui est pertinent pour saisir l'objet de sa recherche. Les événements, les comportements, les échanges de paroles et les émotions ne sont pas tous utiles pour comprendre le phénomène étudié. Il est nécessaire pour le chercheur de suivre un protocole de recueil de données. Par ailleurs, il doit prendre du recul par rapport au phénomène étudié lorsqu'il est impliqué sur le terrain.

Hatzfeld et Spiegelstein (2000) proposent un dispositif d'observation qui permet de délimiter les espaces d'investigations, les fréquences et les données d'observation. L'espace d'investigation concerne le lieu où l'observation se déroule. La fréquence des observations désigne le nombre de fois où le chercheur est présent sur le lieu d'observation par rapport à un temps donné. Les données concernent les acteurs choisis pour l'observation. Une fois le dispositif d'observation établi, le chercheur peut procéder au recueil de données en observant des échanges verbaux, des comportements, etc.

Pour notre étude, l'observation participante s'est déroulée au sein de quatre agences d'intérim rattachées à la direction régionale DALI⁷⁷ de l'entreprise Adecco. Ces agences d'intérim sont

⁷⁷ Drôme, Ardèche, Loire et Isère.

non spécialisées. Cependant, leur activité principale est l'industrie ou la logistique. Parmi elles, trois agences d'intérim ont participé à l'étude qualitative menée auprès des intérimaires et des responsables de recrutement d'agence. Le choix de ces quatre agences est avant tout un choix de convenance.

En effet, l'observation participante s'est déroulée dans un contexte particulier. Dans le cadre de notre convention industrielle de formation par la recherche, nous avons effectué un travail opérationnel au sein de l'entreprise Adecco. Les missions qui nous ont été confiées nous ont amenée à passer beaucoup de temps en agence. Les principales missions ont consisté à faire du recrutement et à finaliser des projets de formation professionnelle pour les intérimaires. Nous avons donc profité de cette « immersion dans le terrain » pour effectuer un certain nombre d'observations.

Nous avons passé en moyenne trois mois non consécutifs dans chacune de ces agences. Nous avons observé d'une part les relations entre les membres des agences d'intérim, les procédures et l'organisation du travail. D'autre part, nous avons observé les relations entre les membres des agences d'intérim et les intérimaires. Nous avons noté en fin de journée les événements, les comportements et les échanges verbaux qui ont participé à la construction du processus de fidélisation des intérimaires ou qui ne l'ont pas permis. Nous avons utilisé la méthode des incidents critiques pour appréhender notre objet de recherche.

La méthode des incidents critiques a été décrite par John Flanagan (1954). Elle consiste en un ensemble de procédures qui permettent de collecter des données issues de l'observation des comportements humains de manière à faciliter la résolution des problèmes. En d'autres termes, elle permet d'identifier les sources d'un dysfonctionnement. *« L'incident se définit comme une activité humaine observable suffisamment complète pour que des inférences et des prévisions puissent être faites au sujet de la personne qui exécute l'acte. L'incident est critique lorsqu'il apparaît dans une situation où le but ou l'intention de l'acte sont assez clairs pour l'observateur et où ses conséquences sont suffisamment définies pour qu'il n'y ait aucun doute sur les conséquences de l'acte »*⁷⁸.

⁷⁸ Flanagan J. (1954), The critical incident technique, *Psychological Bulletin*, vol.51, n°4, p.1.

Afin de recueillir des données selon la méthode des incidents critiques, nous avons procédé de la manière suivante : nous avons noté en fin de journée tous les événements, tous les échanges verbaux entre les acteurs ainsi que leurs comportements qui ont eu des conséquences sur la « relation » entre les intérimaires et les agences d'intérim. Ces observations nous ont permis d'identifier les mécanismes organisationnels et relationnels sources de fidélisation des intérimaires (cf. annexe 2).

SECTION II

Résultats de l'étude qualitative

L'objet de cette section est de présenter les résultats de l'étude qualitative réalisée au sein de l'entreprise Adecco. Nous présenterons dans la première partie l'ensemble des données recueillies lors de l'observation participante. La deuxième partie de cette section sera consacrée à l'analyse de contenu des discours.

1. Les données issues de l'observation participante

Nous avons d'une part observé le fonctionnement interne des agences d'intérim et la manière de gérer les missions et les compétences des intérimaires pour les fidéliser. D'autre part, nous avons relevé un certain nombre d'incidents critiques qui sont sources de rupture de la relation entre les intérimaires et les Entreprises de Travail Temporaire ou qui, au contraire, la renforcent.

1.1. Le fonctionnement interne des agences d'intérim

La fidélisation des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire dépend en partie de la manière dont l'organisation gère les missions et les compétences des intérimaires. Nous

verrons que les outils de gestion, les ajustements mutuels et les actions mises en œuvre pour fidéliser des intérimaires permettent d'assurer une continuité de la relation entre les intérimaires et les agences d'intérim.

1.1.1. Les outils de gestion

Depuis 2002, les agences Adecco disposent **d'un nouvel outil de gestion des compétences des intérimaires**. Celui-ci présente plusieurs avantages, mais aussi des limites .

1.1.1.1. Les avantages des outils de gestion

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

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

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

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

1.1.1.2. Les limites des outils de gestion

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

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

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

recherchés, tel que le fait d'omettre de renseigner certaines informations dans la base de données.

Par manque de fiabilité des données ou par manque de temps, les permanents mettent en place d'autres mécanismes pour gérer les missions des intérimaires.

1.1.2. Les ajustements mutuels

Nous avons noté que les échanges d'informations fréquents entre les membres de l'agence d'intérim contribuaient à l'efficacité de la gestion des ressources humaines intérimaires. Situées à l'interface entre l'offre et la demande de travail, les agences d'intérim traitent un nombre considérable d'informations à chaque instant. Afin d'être réactifs, les membres des agences Adecco ont besoin de faire circuler l'information très rapidement. Ainsi, **ils échangent verbalement des informations concernant les candidats et les intérimaires.** D'une part, l'outil informatique ne permet pas d'avoir des informations sur le savoir-être des candidats, et les recruteurs ne les connaissent pas systématiquement tous, notamment lorsque la taille de l'agence est importante. Ils ont besoin de s'échanger des informations sur la connaissance qu'ils ont de l'intérimaire. D'autre part, les permanents ne connaissent pas tous les postes et toutes les entreprises utilisatrices situées sur leur bassin d'emploi. Nous avons, à plusieurs reprises, placé des candidats en les proposant spontanément aux entreprises utilisatrices, après avoir échangé avec l'attaché commercial ou le directeur d'agence.

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

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

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

Les permanents des agences **mettent en place une organisation du travail spécifique à l'agence** de manière à être efficace, pour répondre en priorité aux demandes des clients. Il arrive que le chef d'agence soit quelques fois à l'accueil, tandis que le responsable de recrutement s'isole pour recevoir les candidats et les intérimaires en entretien et pourvoir les commandes des clients.

1.1.3. Les actions mises en œuvre pour dresser une relation continue avec les intérimaires

Les agences d'intérim généralistes à dominante industrie ou logistique gèrent les intérimaires « à flux tendus », notamment lorsque les missions sont de courte durée (un jour ou deux). Elles doivent sans cesse jongler entre les fins de missions des intérimaires et les nouvelles commandes des Entreprises Utilisatrices de main d'œuvre intérimaire.

Elles doivent prendre en compte à la fois les exigences des clients et les attentes des intérimaires. La volonté des agences d'intérim de satisfaire les attentes de chaque type d'acteur est un élément clé du processus de fidélisation. Elle est perçue par les intérimaires à partir des actions et des décisions prises par le personnel des agences d'intérim à leur égard.

Les salariés permanents des agences d'intérim **font la liste à la fin de chaque semaine des intérimaires qui seront disponibles dès la semaine suivante pour pouvoir anticiper leurs fins de mission** et leurs en proposer de nouvelles le cas échéant. **Dans un souci d'efficacité, ils essayent de replacer « en priorité » les intérimaires qu'ils connaissent et en qui ils ont confiance.**

Lorsque l'agence d'intérim n'a pas de nouvelles missions à proposer à l'intérimaire, il arrive que le responsable ou l'assistant de recrutement, parfois le chef d'agence ou l'attaché commercial, **propose spontanément sa candidature** à une entreprise qui serait susceptible d'être intéressée par le profil de l'intérimaire. De même, les autres agences d'intérim du groupe sont informées par téléphone de la disponibilité de l'intérimaire afin qu'il soit replacé

le plus vite possible. Le processus de fidélisation est élargi à l'ensemble du réseau d'agences d'intérim de l'entreprise Adecco. Cela fait partie de la politique de l'entreprise, et de la politique de la Direction Régionale DALI⁷⁹ sur laquelle nous avons menée nos investigations. Elle est en cohérence avec le nouvel outil de gestion des compétences des intérimaires.

Ainsi, Les salariés permanents des agences d'intérim montrent aux intérimaires qu'ils s'impliquent dans leur travail et qu'ils font des efforts pour leur trouver des missions le plus rapidement possible.

Les agences d'intérim ont également la volonté de **faire évoluer les intérimaires**, de **leur proposer des formations qualifiantes** pour leur permettre d'accéder plus facilement à l'emploi et pour répondre aux pénuries de compétences auxquelles sont confrontées les entreprises sur un bassin d'emplois. La mise en place de contrats de qualification ou de contrats de missions jeunes intérimaires demande un investissement de la part de l'agence d'intérim. Les chargés de recrutement doivent identifier dans leur fichier les intérimaires susceptibles d'être motivés pour suivre une formation qualifiante. L'agence d'intérim cherche à récompenser les intérimaires les plus anciens, ceux qui lui ont donné satisfaction au cours des missions et ceux qui ont envie d'évoluer.

1.2. Les incidents critiques

1.2.1. Les incidents critiques sources de rupture de la relation entre les intérimaires et l'Entreprise de Travail Temporaire

1.2.1.1. La perception d'injustice quant aux procédures de recrutement

Un candidat est inscrit depuis plusieurs semaines dans l'une des agences Adecco du secteur Loire et s'est déjà présenté à plusieurs reprises au responsable de recrutement de l'agence pour savoir s'il y avait du travail. Ce dernier lui répond que pour le moment, il n'a pas de

⁷⁹ Drôme, Ardèche, Loire, Isère

missions à lui proposer. Le candidat se plaint alors du fait que l'agence propose toujours les missions aux mêmes intérimaires et qu'elle ne lui donne pas sa chance.

« Ce sont toujours les mêmes qui ont les missions. Donnez-moi une mission, vous verrez, je la ferai bien ! Vous dites toujours ça : je n'ai rien à vous proposer ! ».

Le candidat est mécontent car **il a le sentiment que l'agence d'intérim n'est pas juste** envers lui. Le responsable de recrutement lui explique qu'il n'a pas de missions qui correspondent à son profil. Le candidat repart insatisfait.

1.2.1.2. Le non-respect des engagements pris par les intérimaires

Une Entreprise Utilisatrice nous appelle un lundi matin, à l'ouverture de l'agence, pour nous informer qu'un intérimaire ne s'est pas présenté sur son lieu de travail. La mission démarre le jour même et doit durer une semaine. Nous téléphonons immédiatement à l'intérimaire pour avoir une explication. Nous laissons un message. L'intérimaire ne rappellera pas. Nous le remplaçons par une autre personne que nous connaissons et qui est fiable pour rassurer notre client. **Nous ne proposerons pas de nouvelles missions à l'intérimaire qui n'a pas respecté l'engagement d'effectuer une mission d'une semaine pour notre client, sans justification.** Nous renseignons le fait que l'intérimaire ne s'est pas présenté sur son lieu de travail dans la base de données.

De même, nous appelons une intérimaire qui a déjà effectué une mission de trois semaines dans une entreprise agro-alimentaire. Elle ne semble pas du tout motivée pour reprendre le travail. Elle refuse pour la deuxième fois la mission que nous lui proposons en nous disant qu'elle n'est pas vraiment disponible pour le moment, alors qu'elle s'était engagée à accepter de nouvelles missions. Elle nous informe qu'elle ne travaille pas actuellement et ne nous explique pas précisément pourquoi elle refuse la mission que nous lui proposons. Nous ne la rappellerons pas dans l'immédiat et nous attendrons qu'elle se manifeste à nouveau pour demander du travail. Nous évaluerons alors sa motivation. Il est assez fréquent que les intérimaires refusent à plusieurs reprises les missions que le responsable ou l'assistant de recrutement leur propose. Dans ce cas, il y a une perte de confiance dans l'intérimaire et dans sa motivation au travail.

1.2.1.3. Le manque d'honnêteté et de transparence de la part de l'agence d'intérim

Un intérimaire se présente en fin de matinée dans l'une des agences Adecco située près de Valence. Il travaille pour cette agence d'intérim depuis plus de trois ans, en tant que technicien de maintenance. Il a effectué plusieurs missions dans différentes Entreprises Utilisatrices. Sa dernière mission a duré sept mois. Cet intérimaire âgé d'environ quarante ans est furieux contre le chef d'agence. Il vient d'apprendre que l'agence Adecco a délégué un intérimaire dans l'Entreprise Utilisatrice sur le poste de travail qu'il occupait jusqu'à maintenant dans cette entreprise. Or, le chef d'agence lui a dit que sa mission s'arrêtait parce que l'entreprise n'avait plus besoin d'intérimaire. L'intérimaire veut avoir un entretien avec ce dernier à ce sujet. Il se sent visiblement trahi. Il nous dit avoir refusé des postes en CDI pour travailler avec Adecco. Il semble très attaché à cette entreprise, car Adecco lui a permis de retrouver un emploi alors qu'il avait du mal à se réinsérer sur le marché du travail.

« C'est Adecco qui m'a retrouvé du travail. J'ai refusé des CDI parce que je voulais travailler avec vous. Moi, j'ai toujours été réglo avec vous. Et c'est comme ça que vous me remerciez ! ».

Nous lui répondons que nous ne sommes pas au courant des raisons pour lesquelles son contrat n'a pas été reconduit et que nous informerons le chef d'agence de son mécontentement. L'intérimaire repart très en colère en claquant la porte de l'agence.

1.2.2. Les incidents critiques qui renforcent la relation entre les intérimaires et l'Entreprise de Travail Temporaire

1.2.2.1. Le respect des attentes des intérimaires

Un intérimaire vient de terminer une mission dans une entreprise située dans la grande distribution. Il est cariste et a effectué deux missions pour l'agence. Il nous rapporte ses relevés d'heures et nous informe qu'il ne veut pas retourner dans cette entreprise. En effet, sa

mission consistait à approvisionner les rayons de surgelés en chambre froide. Cet environnement de travail ne lui convient pas du tout.

« Franchement, ce n'est pas que je ne veux pas travailler, mais il fait trop froid. Je préfère travailler dans l'entreprise X ou chez Y. Mais là, ... »

Le responsable de recrutement tient compte de l'attente de l'intérimaire.

« D'accord. Donc si j'ai une mission de cariste à vous proposer chez X ou Y, je vous appelle. Bon, pour le moment, ils n'ont pas de besoin. Mais je vous tiens au courant. »

Il note sur la base de données que l'intérimaire ne souhaite pas travailler de nouveau dans cette entreprise. Cela permet à l'ensemble des membres permanents de l'agence d'être au courant, de ne pas proposer à l'intérimaire d'y retourner dans l'avenir et un gain de temps. L'agence d'intérim est amenée à **respecter les décisions** des intérimaires de refuser une mission ou de ne pas prolonger leur mission dans l'Entreprise Utilisatrice. Il arrive en effet que les missions qui leur sont proposées ne leur correspondent pas tout à fait (en terme de rémunération, d'horaires de travail, de lieu de travail ou d'environnement de travail). Les intérimaires justifient le refus d'une mission, et l'agence d'intérim tient d'avantage compte des souhaits de l'intérimaire.

1.2.2.2. L'honnêteté et la transparence des membres permanents de l'agence d'intérim

De plus, les salariés permanents des agences d'intérim cherchent en principe à être **transparentes** et **honnêtes** avec les intérimaires. Lorsque l'agence d'intérim n'a pas de mission à proposer à l'intérimaire, les chargés de recrutement lui expliquent très clairement les démarches qu'ils font auprès des entreprises du bassin d'emploi pour lui trouver à nouveau du travail :

« J'ai proposé votre candidature à l'entreprise C. Je vous tiens au courant d'ici la fin de la semaine pour vous donner une réponse ».

« Pour l'instant, c'est calme, mais la semaine prochaine, l'activité devrait reprendre chez V. Je vous appelle dès que j'ai fait le point avec l'entreprise ».

Les salariés permanents des agences d'intérim sont amenés à prendre un certain nombre d'engagements vis-à-vis des intérimaires. Ils prennent notamment l'engagement de prévenir les intérimaires lorsqu'ils ont une mission à leur proposer, l'engagement de les tenir au courant d'une éventuelle procédure de recrutement les concernant et qui serait en cours et l'engagement de proposer leur candidature aux entreprises du bassin d'emploi. Ils accordent de l'importance **au respect des engagements** qu'ils prennent envers les intérimaires. Respecter ses engagements est un signe de respect pour les intérimaires.

De même, les salariés permanents des agences d'intérim accordent de l'importance au fait que les intérimaires respectent leurs engagements concernant les missions proposées. Le respect des engagements pris par l'intérimaire fait souvent défaut. Nous avons constaté que certains intérimaires interrompaient leurs missions en cours de route ou qu'ils ne se rendaient même pas sur leur lieu de mission. Un intérimaire qui ne va pas au bout de sa mission sans raisons valables n'est plus considéré comme un intérimaire fiable sur qui l'agence d'intérim peut compter. Le fait de ne pas tenir ses engagements rompt ou fragilise la relation de confiance entre les acteurs.

1.2.2.3. *La réciprocité des échanges*

L'assistante de recrutement a une commande urgente à pourvoir dans des délais extrêmement courts. Le client a téléphoné à 17h pour avoir un manutentionnaire le lendemain matin à 8h. La mission n'est pas très intéressante et de courte durée : trois jours. Nous téléphonons immédiatement à un intérimaire qui vient de finir une mission un peu similaire et qui n'a jamais travaillé dans cette Entreprise Utilisatrice.

« J'ai une mission à vous proposer. C'est pour transporter des rouleaux de tissus dans l'entreprise F. C'est assez physique. La mission commence demain et termine vendredi. Est-ce que ça vous intéresse ? »

L'intérimaire ne paraît pas très emballé. Pourtant, il finit par accepter la mission.

« Ben, une mission de trois jours, c'est pas beaucoup. [...] Mais bon, allez, c'est d'accord. C'est bien parce que c'est vous ».

Nous proposerons à l'intérimaire une autre mission, plus longue, dès la semaine suivante, pour le « remercier » de nous avoir en quelque sorte « dépanné ».

Pour conclure, le maintien de la relation entre les deux types d'acteurs repose sur l'acceptation des « règles du jeu » établies entre les acteurs. Les « règles du jeu » sont établies à partir d'un certain nombre de droits et de devoirs mutuels. Les intérimaires ont le devoir de respecter leurs engagements et d'aller jusqu'au bout de leur mission. Ils ont aussi le droit d'accepter ou de refuser les missions qui leur sont proposées par l'agence d'intérim si leur décision est motivée. De même, l'agence d'intérim a le devoir de respecter les engagements qu'elle prend envers les intérimaires. La relation entre les acteurs peut être qualifiée de « donnant-donnant ». Le renouvellement des échanges est fondé sur un processus de **réciprocité**.

2. L'analyse de contenu des entretiens

L'analyse de contenu des discours tenus pendant les entretiens doit nous permettre de mettre en évidence la représentation que les acteurs de l'intérim ont de la fidélisation des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire. Nous analyserons d'une part le discours des entreprises (Entreprises de travail temporaire et entreprises utilisatrices de main d'œuvre intérimaire) et d'autre part le discours des intérimaires. Nous verrons tout d'abord que la fidélisation des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire est à la fois une réalité et un paradoxe. Puis, nous ferons émerger les éléments du processus de fidélisation selon la perception de l'ensemble des acteurs.

2.1. La fidélisation des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire : réalité et paradoxe !

2.1.1. La vision partagée des entreprises

Les salariés permanents de l'entreprise Adecco et les responsables et directeurs RH des entreprises utilisatrices semblent avoir à peu près la même représentation du phénomène de fidélisation des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire. La notion de fidélisation des intérimaires à une société d'intérim semble bien intégrée dans le discours des entreprises. Elle apparaît comme un phénomène nouveau qui a récemment émergé dans un contexte où l'intérim a évolué et où le rapport que les individus ont au travail et à l'emploi a changé. Nous verrons ce que représente cette notion pour les acteurs, son intérêt pour les entreprises, la réalité qu'elle recouvre et les facteurs socioculturels qui contribuent à construire sa représentation.

2.1.1.1. Définition du concept

D'après le discours des salariés permanents de l'Entreprise de Travail Temporaire, fidéliser un intérimaire consiste à **lui donner envie de travailler avec Adecco et lui faire préférer Adecco aux Entreprises de travail temporaire concurrentes** (10/13).

« Le fidéliser, c'est lui donner l'envie de travailler avec Adecco ».

Il s'agit de **créer une relation exclusive avec Adecco** (10/13).

« Je pense que ce qu'on entend surtout par fidélisation des intérimaires, c'est fidélisation à une agence de travail temporaire. C'est à dire que si la personne elle doit travailler un an, six mois ou deux ans en intérim dans l'attente d'une embauche définitive, et bien qu'elle soit fidélisée à la société Adecco ».

« C'est arriver à être son agence de travail temporaire. Il n'a plus des agences de travail temporaire, il a son agence de travail temporaire ».

La fidélisation des intérimaires doit permettre de **créer chez l'intérimaire un sentiment d'appartenance à l'entreprise** (7/13).

« Pour un collaborateur intérimaire, ça veut dire quoi être fidèle ou être fidélisé, ça veut dire qu'il n'a pas la sensation d'être isolé, donc son sentiment d'appartenance à une entreprise, Adecco par exemple, est très forte, et que ça c'est vraiment au sens « j'appartiens à une entreprise » ».

« C'est quelqu'un qui se reconnaît dans l'entreprise Adecco, qui se reconnaît dans son agence et qui se sent un permanent Adecco ».

« Moi, je suis assez content que l'état d'esprit, c'est ce que je disais au début, ait changé, que les gens se sentent une vraie appartenance à leur agence ».

En conséquence, l'intérimaire sera **moins enclin à examiner des offres d'emploi auprès d'autres sociétés d'intérim** (3/13).

« Ils n'ont pas forcément envie d'aller voir les concurrents ».

« Vous avez gagné lorsque l'intérimaire ne va pas chercher ailleurs du travail ».

« Pour moi, la fidélisation, c'est que l'intérimaire doit le moins possible aller voir la concurrence ».

Par ailleurs, **la fidélisation des intérimaires n'est pas une fin en soi**. Les agences d'intérim ne cherchent pas à « enfermer » les intérimaires dans le système de l'intérim. L'intérim doit être une passerelle vers l'emploi durable (3/13).

« C'est vrai que la cerise sur le gâteau, c'est quand ils sont embauchés [...]. Si c'est leur souhait, c'est tant mieux ».

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

Fidéliser un intérimaire consiste aussi à **lui donner envie de revenir chez Adecco** le jour où il aura à nouveau besoin de retrouver du travail (1/13).

« Ce qu'on appelle fidélisation [...], c'est ce réflexe de la personne à revenir à l'intérim. Quand il décidera de revenir à l'intérim, il dira : « Tiens, Adecco c'est la solution ! ».

Enfin, nous pouvons distinguer deux niveaux de fidélisation. Une fidélisation de l'intérimaire à l'agence d'intérim et une fidélisation de l'intérimaire à l'ensemble des agences d'intérim du groupe Adecco. Les responsables de recrutement des agences d'intérim insistent sur l'importance de **fidéliser les intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire** (5/13). Cela fait partie de la politique de l'entreprise. Les outils de gestion dont disposent les agences d'intérim ont été conçus de manière à faciliter le partage des informations sur les intérimaires et à faciliter leur mobilité inter-agences.

« Il y a encore quelque temps, c'était fidéliser à son agence Adecco et aujourd'hui, c'est plus une fidélisation à toute la société Adecco. C'est à dire que si une intérimaire termine une mission pour notre agence, on va essayer de faire en sorte qu'elle puisse travailler pour les autres agences du secteur, sur lesquelles elle peut être mobile bien évidemment, pour qu'elle puisse rester une intérimaire Adecco ».

« C'est fidéliser agence, mais surtout fidéliser Adecco, voir au niveau plus global. [...] aujourd'hui, c'est encore plus d'actualité avec le nouveau logiciel informatique que nous avons ».

2.1.1.2. L'intérêt pour les acteurs

La notion de fidélisation des intérimaires est **importante** pour les salariés permanents de l'entreprise Adecco (7/13).

« La fidélisation des intérimaire, c'est pour nous une notion importante ».

« C'est un point important de pouvoir fidéliser les intérimaires ».

Elle fait partie des **objectifs** des responsables de recrutement des agences Adecco (2/13).

« Cela fait partie des objectifs en agence, notamment mes objectifs sur le poste en recrutement ».

« Nous, à l'agence, on a essayé de fidéliser. Ça a été un des gros programmes de l'agence il y a quelques années, c'était de fidéliser et d'avoir un noyau dur d'intérimaires [...] ».

Selon le discours des « entreprises », elle présente **un intérêt pour l'ensemble des acteurs**. Le rôle des sociétés d'intérim peut s'apparenter à celui de fonction « support » pour la gestion des ressources humaines des entreprises utilisatrices. La continuité de la relation commerciale entre ces deux acteurs repose sur **l'efficacité, la qualité de service et des liens de confiance**. La fidélisation des intérimaires est un des moyens pour une société d'intérim de répondre dans de bonnes conditions à la demande des entreprises, de garantir une qualité de service et de créer une relation de confiance avec ses clients.

En effet, les entreprises utilisatrices ont souvent recours au travail temporaire pour les mêmes types de poste et recherchent régulièrement les mêmes profils de candidats. Il est dans leur **intérêt de faire appel à des personnes** qui ont été **formés sur les postes de travail et qui connaissent l'entreprise**, son métier et son environnement, pour qu'elles soient tout de suite opérationnelles (5/8).

« [...] ils sont formés donc les agents de maîtrises ont tendance à les redemander ».

«[...] pour nous c'est l'idéal de retrouver les intérimaires. Ils connaissent le fonctionnement de l'usine, les lieux, le travail. On n'a pas besoin de tout ré-expliquer, de tout remonter. C'est quand même plus intéressant pour un chef d'équipe d'avoir du personnel tout de suite opérationnel ».

« Là je parle vraiment des professionnels du travail temporaire, c'est ce à quoi on tend, c'est de travailler de plus en plus avec des professionnels de l'intérim, avec des personnes qualifiées ».

Les agences d'intérim ne peuvent pas fidéliser tous les intérimaires. Elles ont intérêt à fidéliser **les intérimaires dont les profils correspondent aux besoins récurrents du marché du travail**. En effet, les agences d'intérim sont souvent confrontées à des difficultés de recrutement. Elles ne trouvent pas toujours les compétences recherchées par les entreprises. L'intérêt de fidéliser les intérimaires est de constituer un « noyau dur » qui faciliterait la gestion des missions (10/13).

« C'est vrai que pour des profils récurrents, on aimerait bien pouvoir faire travailler tout le temps les mêmes, parce qu'on les connaît, parce que c'est plus intéressant pour nous ».

« [...] qui a des compétences qui correspondent à des commandes récurrentes de la part de nos clients ».

« Et puis la fidélisation des intérimaires, encore plus dans le BTP, on en a besoin. Dans le travail temporaire, c'est une évidence, parce qu'on vit avec ça. Mais nous, il y a pénurie, sur tous les postes ».

« On a besoin de fidéliser les intérimaires, on a quand même des difficultés de recrutement ».

Par ailleurs, l'Entreprise de Travail Temporaire aurait un intérêt à fidéliser les « intérimaires professionnels », ie. ceux qui ont fait le choix de travailler en intérim (1/13).

« Oui, aussi, il faudrait peut être fidéliser les intérimaires qui veulent rester intérimaires, justement. Peut-être faire la différence entre les gens qui veulent rester intérimaires et consacrer tes efforts à ceux qui veulent rester intérimaires ».

Selon les entreprises utilisatrices, les sociétés d'intérim peuvent leur offrir une garantie, l'assurance que la personne déléguée dans l'entreprise correspondra bien au profil recherché. L'agence d'intérim approfondit la connaissance qu'elle a de la personne, met encore plus précisément en adéquation le profil de l'intérimaire et le profil du poste à pourvoir et **améliore ainsi la qualité de service** qu'elle apporte aux entreprises (3/8).

« [...] la société d'intérim connaît bien ce salarié. Elle l'a déjà fait travailler dans d'autres entreprises, elle sait comment il réagit, comment il est, s'il est ponctuel, s'il vient bien travailler tous les jours, s'il a un comportement qui est bon, quelle technicité il a. [...] pour nous c'est intéressant parce qu'elle l'a déjà jugé, donc nous, on est sûr d'avoir du personnel qui correspond à ce qu'on demandait ».

« C'est un gage d'offrir au client notamment ces conditions de sécurité. On délègue notre responsabilité quand même, et aussi notre crédibilité, parce que si les intérimaires ne sont pas de qualité, c'est quand même le chef du personnel qui va en assumer la responsabilité ».

Pour l'Entreprise de Travail Temporaire, le fait de fidéliser les intérimaires devient un véritable **argument commercial** auprès du client (10/13). Elle peut en effet proposer des personnes fiables, qu'elle connaît bien, ajoutant ainsi de la crédibilité à sa prestation de service. Cela concourt à créer des liens de confiance entre les partenaires.

« Si j'ai des bons intérimaires qui sont fiables, fidèles, c'est beaucoup plus facile. Lorsque je vais chez un client, en disant : « Je vous propose Mr ...Je le connais, il est fiable, ça fait dix

ans qu'il travaille chez moi, il a telle référence, il a été formé chez nous, je lui ai donné telle formation ». C'est bon sur le plan commercial, et c'est la fiabilité avant tout et la connaissance de la personne que je propose ».

« Même pour un client ou un prospect, si on leur dit qu'on connaît l'intérimaire pour l'avoir déjà fait travailler, tout de suite, c'est un plus, et on les rassure de cette façon là ».

De plus, la fidélisation des intérimaires permet à l'agence d'intérim **d'améliorer sa productivité** (7/13). En ayant des intérimaires fidèles, disponibles et fiables, elle diminue les coûts d'approche (temps passé relatif à la recherche de candidats, à la procédure de référencement dans le fichier de données) et de gestion des intérimaires (relatifs aux frais engagés pour les visites médicales, la mise à disposition d'équipement de travail, la formation, etc.). De plus, elle devient plus réactive en puisant dans son "noyau dur" pour répondre plus rapidement à la demande des entreprises utilisatrices.

« On est sans cesse obligé de réactualiser notre fichier, de trouver de nouveaux candidats, et c'est une perte de temps ».

« Je ne te cache pas qu'il y a un côté financier, parce qu'on leur fournit, ou on leur entretient leurs équipements de sécurité, donc ça a un coût, les visites médicales ça a un coût. Donc on est gagnant à faire retravailler ceux qu'on connaît ».

« Si tu fidélises, tu arrives à avoir un fichier de candidats assez important, que tu connais. Ça permet plus de réactivité. Au lieu de mettre deux jours pour chercher, tu auras tout de suite quelqu'un si tu arrives à fidéliser ».

Enfin, elle permet à l'Entreprise de Travail Temporaire de **promouvoir l'image de la société sur le marché** (10/13). Un intérimaire fidèle est un intérimaire satisfait du service rendu par l'agence d'intérim. Il va véhiculer cette image autour de lui, et il va devenir prescripteur auprès d'autres candidats et auprès des entreprises.

« [...] il va devenir prescripteur, c'est à dire qu'il va plutôt prescrire Adecco à des collaborateurs, à des collègues, en disant : « Allez-y. Vous serez bien accueilli, votre statut sera sécurisé, on s'occupe de vous ». ».

« Après, ces intérimaires, ils deviennent un peu le porte drapeau de l'agence ».

« Il arrive que les intérimaires nous amènent les entreprises sur un plateau d'argent maintenant ».

Enfin, quelques Entreprises Utilisatrices (2/8) évoquent également l'intérêt pour les intérimaires d'être fidélisés à une société d'intérim. Dès lors ou les permanents des agences d'intérim connaissent bien l'intérimaire (connaissance de ses compétences, de ce qu'il recherche en termes de rémunération, tâches, environnement de travail, etc.), celui-ci peut se voir proposer des missions qui correspondent à ce qu'il recherche, et de façon régulière. Travailler avec une seule et même agence d'intérim serait donc **plus simple à gérer pour l'intérimaire**. Etre fidélisé et avoir des missions régulièrement lui permettrait de mieux vivre son statut d'intérimaire en ayant le sentiment d'appartenir à une entreprise.

« Oui, parce qu'on a des salariés qui sont mieux dans leur peau et qui ne vivent pas l'intérim comme une tare ou un problème [...]. Ils ont plus l'impression d'appartenir à une entreprise normale ».

« Je pense que pour l'intérimaire, c'est une façon de se garantir un travail non-stop ou au rythme d'intermittence qui l'intéresse [...]. Il devrait a priori avoir un intérêt à travailler avec la même agence ».

De même, les responsables et directeurs RH des entreprises utilisatrices évoquent l'intérêt pour les agences d'intérim de fidéliser les intérimaires. Selon eux, les Entreprises de travail temporaire ont intérêt à fidéliser les intérimaires dont les profils sont régulièrement recherchés par les entreprises (5/8). Ils ont en effet un intérêt à retrouver les intérimaires qui connaissent déjà l'entreprise et son métier et qui ont déjà été formés sur les postes de travail. Ces intérimaires sont de ce fait tout de suite opérationnels.

« [...] des intérimaires qui ont le bon profil pour nous ».

« Je parle de préparation de commande ou de conditionnement parce que c'est vraiment pour ces postes là qu'on a recours à l'intérim, qu'on arrête, qu'on recommence, qu'on fait réellement du vrai intérim, au sens de missions ponctuelles ».

«[...] pour nous c'est l'idéal de retrouver les intérimaires. Ils connaissent le fonctionnement de l'usine, les lieux, le travail. On n'a pas besoin de tout ré-expliquer, de tout remontrer, c'est quand même plus intéressant pour un chef d'équipe d'avoir du personnel tout de suite opérationnel ».

Par ailleurs, fidéliser un intérimaire permet d'approfondir la connaissance de cette personne : c'est un gage d'offrir au client un service de qualité en mettant encore plus précisément en adéquation le profil de l'intérimaire et le poste à pourvoir (3/8). L'agence répond alors au

besoin de sécurité de l'entreprise utilisatrice qui délègue le recrutement d'une partie de son personnel.

« Cela a plusieurs avantages. Le premier, c'est que la société d'intérim connaît bien ce salarié. Elle l'a déjà fait travailler dans d'autres entreprises, elle sait comment il réagit, comment il est, s'il est ponctuel, s'il vient bien travailler tous les jours, s'il a un comportement qui est bon, quelle technicité il a. Quand elle le délègue dans une entreprise, elle sait quel type de personne c'est, et pour nous c'est intéressant parce qu'elle l'a déjà jugé, donc nous, on est sûr d'avoir du personnel qui correspond à ce qu'on demandait ».

« C'est un gage d'offrir au client notamment ces conditions de sécurité. On délègue notre responsabilité quand même, et aussi notre crédibilité, parce que si les intérimaires ne sont pas de qualité, c'est quand même le chez du personnel qui va en assumer la responsabilité ».

2.1.1.3. La fidélisation des intérimaires : mythe ou réalité ?

Selon l'entreprise Adecco, la fidélisation des intérimaires est possible. C'est même **une réalité (12/13)**. La plupart des personnes interviewées considèrent qu'un certain nombre d'intérimaires leur sont fidèles, les désignant comme « le noyau dur ». Objectivement, les intérimaires fidèles sont des intérimaires qui ont travaillé régulièrement et à temps plein avec l'agence d'intérim. Pour certaines agences d'intérim, ces intérimaires représentent 70% des intérimaires délégués sur une année. D'autres intérimaires travaillent avec l'agence d'intérim depuis plus de cinq ans.

« L'agence est ouverte depuis plus de vingt ans, et il y a des intérimaires qui sont là depuis dix sept ans, avec souvent des CDD, des embauches, des licenciements, justement ».

« On a un chauffeur qui est ici depuis trois quatre ans, et qui ne veut travailler qu'avec nous. On a un conducteur d'engins qui ne veut pas se faire embaucher, et qui reste avec nous ».

Selon les entreprises utilisatrices, la fidélisation des intérimaires est **possible grâce à l'évolution du métier, des instruments de gestion et des pratiques de gestion des ressources humaines intérimaires des sociétés d'intérim**. Ces pratiques reposent principalement sur la gestion des missions des intérimaires et l'accès à la formation professionnelle.

Les salariés permanents de l'entreprise Adecco ont à leur disposition un certain nombre d'instruments de gestion pour faciliter la gestion des compétences et des missions des intérimaires. Ces instruments de gestion ont d'ailleurs été récemment renouvelés afin d'améliorer et d'enrichir le contenu des informations concernant les intérimaires et d'en faciliter le partage au sein du réseau. La nouvelle base de données va permettre de faire circuler les informations concernant les intérimaires beaucoup plus rapidement entre les agences Adecco. En facilitant l'accès à l'information sur les ressources disponibles en France, ou sur un bassin d'emploi, ce nouvel outil permettra de trouver plus facilement les intérimaires et de favoriser leur mobilité inter-agences.

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

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

« C'est vrai que si nous, on n'a pas de travail à proposer à une personne qui correspondrait à son profil, c'est aussi en faire profiter au réseau ».

D'autre part, cette nouvelle base de données amène les salariés permanents des agences Adecco à travailler dans une logique de compétence, et non plus en référence aux métiers. La gestion des compétences des intérimaires est désormais instrumentée par ce nouvel outil de gestion qui va transformer les logiques d'actions des agences Adecco.

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

« [...] pouvoir travailler autrement et différemment ».

« On ne va plus du tout parler métier [...], mais vraiment compétences ».

« Il y a des outils qui ont été mis en place [...], parce que maintenant on fait du recrutement par rapport à des compétences professionnelles et non plus par rapport à des métiers donnés ».

Le discours des permanents de la société Adecco montre que l'introduction d'une nouvelle base de données intérimaires est perçue comme un moyen d'atteindre l'efficacité de gestion :

elle permet de mieux gérer les ressources humaines intérimaires et de créer de la valeur en répondant plus précisément aux attentes du marché.

Les entreprises utilisatrices (7/8) reconnaissent le **professionnalisme des sociétés d'intérim** qui savent, aujourd'hui mieux qu'avant, gérer les missions des intérimaires. C'est un levier indispensable pour assurer une continuité dans le travail et fidéliser les intérimaires.

« Je pense que les entreprises intérimaires font de la gestion de leur personnel, de plus en plus. Ils connaissent leur personnes, ils savent jongler entre les fins missions et les besoins d'autres missions dans d'autres entreprises ».

« Ce sont celles qui gèrent bien leurs fins de missions, qui essayent de leur trouver des choses derrière ».

L'accès à la formation professionnelle est également perçu par les entreprises utilisatrices (3/8) comme un levier pour fidéliser les intérimaires.

« Leur proposer éventuellement des formations quand le besoin s'en fait sentir. C'est surtout ça ».

« J'y crois, oui, par des actions de formation, des choses comme ça ».

Selon les entreprises utilisatrices, cette tendance est apparue dans un **contexte conjoncturel favorable à l'emploi**. L'intérim est alors attractif puisque l'offre de missions est abondante (3/8).

« Il y a des gens qui calculent comme ça, sachant qu'ils savent, et ça c'est nouveau, parce qu'il y a une reprise de l'activité qu'on a depuis deux ans, ils savent de toute façon que si la mission s'arrête chez nous, on pourra leur proposer une mission ailleurs. Et ça, ça a changé aussi ».

« Il faut dire aussi qu'ils sont arrivés dans une période très faste, ils étaient dans une attitude de consommateur et ils ont eu des missions comme ils voulaient ».

1.1.1.4. Les facteurs socioculturels

Selon les entreprises utilisatrices (5/8), **l'intérim est aujourd'hui mieux valorisé et le statut social des intérimaires s'est nettement amélioré**. Alors que travailler en intérim n'était pas la norme, cette situation est aujourd'hui plus acceptable. Les intérimaires « vivent » leur statut mieux qu'avant.

« Avant, quand vous réussissiez votre carrière il fallait être embauché. La précarité était mal ressentie. Avant être au chômage, c'était une tare, un handicap alors que maintenant, être au chômage fait partie des mœurs. Il y a un changement de mentalité ».

« Il y a eu un progrès dans le statut des intérimaires, au niveau de la protection sociale, au niveau des divers avantages qu'ils peuvent en retirer. Il y a aussi des efforts de faits en termes de communication externe. [...] Aujourd'hui, on est beaucoup plus axé en disant l'intérimaire c'est un vrai statut, c'est un métier, c'est une profession. [...] Globalement, c'est mieux valorisé ».

De plus, les responsables et directeurs RH des entreprises pensent que **le rapport que l'individu a au travail et à l'emploi a changé** au cours de ces dernières années. **De plus en plus d'intérimaires choisissent de travailler dans l'intérim** (6/8). Il existe une fidélité au système du travail temporaire, au statut intérimaire.

« On voit de plus en plus de gens qui choisissent l'intérim comme un style de vie. Et pour cause, nous on a proposé des contrats à plusieurs intérimaires qui ont décliné notre offre. Ils souhaitent rester intérimaires, et ça c'est vraiment nouveau ».

« Maintenant les gens acceptent volontiers d'être en intérim ».

« [...] Et aujourd'hui il y a beaucoup de gens qui veulent travailler à la carte et qui pour rien au monde n'abandonneraient leur statut d'intérimaires ».

Les responsables et directeurs RH des entreprises soulignent qu'un certain nombre d'intérimaires refusent l'embauche, pour plusieurs raisons. D'une part, ils recherchent avant tout **la souplesse** dans leur temps de travail, **la liberté** de choisir les missions qui leur sont proposées (5/8) et la diversité dans le travail (2/8).

« [...] ça offre une certaine souplesse quand on veut prendre des congés, c'est une organisation personnelle qui est quand même assez favorable ».

«[...] parce qu'il y a la diversité dans le travail, il y a aussi que si pour une raison ou pour une autre, il n'a pas envie de faire ça, il prévient son agence d'intérim, et il a une très grande liberté ».

D'autre part, ils ont un avantage à travailler en intérim sur le plan financier. **La rémunération est en effet plus élevée en intérim** qu'en contrat à durée indéterminée, car l'intérimaire perçoit à chaque fin de missions le paiement des congés payés (10%) et la prime de précarité (10%) (3/8). Les intérimaires ont une vision à très court terme de leur situation professionnelle.

« [...] en intérim on gagne plus d'argent, le treizième mois, au lieu de l'avoir au mois de Décembre, on l'a tous les mois, les congés on se les fait payer à la fin du contrat, c'est l'occasion de se les faire payer, il y a la prime de précarité de l'emploi, qui fait que quand on compare en termes de trésorerie ce que gagne un intérimaire tous les mois par rapport à un salarié, c'est vrai que l'intérimaire gagne plus ».

Enfin d'autres intérimaires refusent l'embauche parce qu'**ils ne veulent pas exercer le métier pour lequel un contrat à durée indéterminée** leur ait proposé. Ces intérimaires ont souvent d'autres projets professionnels (2/8).

« La plupart des intérimaires qui ne vont pas accepter nos contrats sont des gens qui ne veulent pas faire ce métier là. Ils sont prêts à le faire quelques années, de manière transitoire, mais qui ont des projets différents de formation, qui ont des projets d'occuper d'autres postes, et ils considèrent, je ne sais pas si c'est à juste titre ou pas, que l'intérim ça va bien avec ce statut un peu transitoire ».

Cependant, les personnes interviewées reconnaissent que les intérimaires qui font le choix de travailler en intérim sont minoritaires. L'intérim est **encore une situation plutôt subie** pour beaucoup d'individus (2/8).

1.1.2. Les divergences de perceptions révélant le paradoxe

L'analyse des discours des personnes interviewées montre que des divergences de perception apparaissent tant dans le discours des entreprises que dans le discours des intérimaires. Ces divergences révèlent le paradoxe du phénomène étudié. Si elle correspond à une réalité et si elle est possible, la fidélité de l'intérimaire à l'Entreprise de Travail Temporaire apparaît comme un paradoxe.

Les salariés permanents de l'entreprise Adecco soulignent **la difficulté à fidéliser les intérimaires** (7/13). D'une part, la relation d'emploi intérimaire est discontinue. Sa durée varie selon la durée de la mission dans l'entreprise utilisatrice. Lorsque l'intérimaire est à nouveau disponible, il n'est pas évident de lui retrouver tout de suite une mission. En général, **les intérimaires multiplient les démarches de recherche d'emploi auprès d'autres agences d'intérim** et acceptent les missions les plus intéressantes pour eux.

« La difficulté, et c'est normal, une personne qui est intérimaire chez nous est inscrite aussi dans d'autres agences, dans d'autres société de travail temporaire. Il est tout à fait possible qu'on propose à une personne une mission de quinze jours pas spécialement intéressante et que parallèlement à ça une autre société de travail temporaire peut lui proposer une mission de quatre mois, six mois en vue d'embauche et qui corresponde parfaitement ».

Le lien entre l'intérimaire et l'agence d'intérim est plus **fragile** que le lien entre un salarié et un employeur engagés dans une relation d'emploi « traditionnelle ».

« Le lien il est fragile. Il suffit qu'ils aillent ailleurs et le lien est rompu. Par rapport à un lien classique entre employeur et employé. On n'a pas beaucoup de poids. C'est souvent arrivé d'ailleurs qu'en intérim ils demandent plein de choses qui ne sont pas possibles, aillent voir l'agence qui est en face et qui lui a dit oui ».

De plus, il arrive que sur certains bassins d'emploi le secteur de l'intérim soit très concurrentiel. Les intérimaires peuvent choisir de travailler avec plusieurs Entreprises de travail temporaire sans grandes difficultés. Ils pensent que les **alternatives d'emploi** sont **nombreuses** et qu'ils n'ont pas besoin de travailler avec une agence d'intérim en particulier. Donc, ils ne sont pas fidèles.

« Ici, c'est quand même un peu quotidien, on est plus de seize agences de travail temporaire qui interviennent sur le secteur. Très forte concurrence. Pénurie de main d'œuvre flagrante. La personne qui décide de ne pas aller au travail le lendemain, le surlendemain, elle va chez le " frère " et elle a quelque chose ».

Les agences d'intérim ont également **peu de visibilité** sur les missions qu'elles peuvent proposer aux intérimaires à court et moyen terme. Elles sont confrontées à l'incertitude des besoins des entreprises. Elles n'ont pas toujours les moyens de donner aux intérimaires du travail en continu.

« Se dire qu'on va quand même faire travailler quinze personnes à temps complet sur un an, c'est un peu ambitieux aussi, parce qu'on ne sait pas quelles seront les demandes de nos clients ».

« On a du mal à fidéliser et à faire travailler tout le temps les mêmes. [...] Dans notre fichier, on garde rarement des gens plus de six mois ou plus d'un an ».

D'autre part, les agences d'intérim semblent avoir plus de **difficultés pour fidéliser les intérimaires qualifiés et très recherchés sur le marché du travail** que les intérimaires peu ou pas qualifiés. Les intérimaires qualifiés dont les compétences sont très recherchées sur des secteurs d'activité dits « en tension » sont désignés comme des intérimaires « professionnels ». Ceux-ci ont fait le choix de travailler en intérim parce qu'ils y trouvent plusieurs avantages. Ils ne veulent pas être liés à un employeur particulier et ont une rémunération plus avantageuse en intérim que s'ils étaient embauchés en contrat à durée indéterminée. Ces intérimaires semblent plus difficiles à fidéliser que d'autres. Ils recherchent avant tout la mission la plus intéressante en termes de salaire et n'hésitent pas à négocier les salaires et à « faire monter les enchères » concernant les éléments de la rémunération (taux horaire, frais de déplacement et primes diverses).

« On avait délégué un intérimaire à 11 euros et il a été voir toutes les autres agences pour voir combien elles lui donneraient. Et ça, ils le font tous, ceux qui ont des grosses qualifications (grutier, conducteurs d'engins, les gros maçons coffreurs). Ils le font tous. Ils le font dans l'autre sens aussi. On voit arriver des gens qui disent ils sont payés 11 euros chez Manpower. Ils demandent combien on peut les payer ».

« Le seul bémol où il est difficile des les fidéliser, c'est que le monde du chantier, le monde du bâtiment, c'est pratiquement un bras de fer permanent ».

Enfin, certains responsables de recrutement soulignent leur **difficulté à mettre en place des actions pour fidéliser les intérimaires**. Ils regrettent que la structure des agences d'intérim et le manque de temps ne leur permettent pas de prendre assez de recul pour pouvoir « faire plus de choses » pour les intérimaires fidèles (2/13).

« Ce n'est pas forcément une démarche qu'on peut faire pour tout le monde. Il faudrait quelqu'un à l'agence de détaché pour ça ».

« Par rapport à la structure de l'agence, j'ai pas le temps de me poser et de faire ça. Et ça c'est un problème à l'agence. C'est quelque chose qui m'ennuie parce que quand on a des gens qui nous dépannent pour deux, trois heures par ci, par là, moi j'aimerais bien qu'on renvoie l'ascenseur à ces gens là. [...] On a des difficultés à réaliser tout ça. On voudrait plus de temps pour faire les choses, et pour se poser, et se dire aujourd'hui je m'occupe de telle personne et je fais ça avec lui ».

Quant aux directeurs et responsables des RH des entreprises utilisatrices, ils soulignent que la fidélisation des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire n'est pas une solution aux pénuries de compétences auxquelles sont confrontées les entreprises utilisatrices, notamment en période conjoncturelle favorable à l'emploi (3/8). Certains ajoutent que la fidélisation des intérimaires est un paradoxe !

« En général, ce n'est pas dans une montée de 50 personnes, mais quand on a besoin de remplacer un cariste, etc. de façon inopinée, et là on peut rester deux trois jours sans personne, pour les postes basiques : agent de fabrication, ça fait trois ans que ça dure. Cariste, il y a des périodes où vraiment il n'y en a pas ».

« Les opérations ponctuelles, à mon avis, on déplace le problème. On va fidéliser à un endroit, et puis ce sont des gens qui sont inscrits partout, qui travaillent partout. Vu de notre côté, les opérations de fidélisation, je ne pense pas que ce soit la panacée par rapport au problème qu'on rencontre chez nous. Il faut trouver de nouveaux travailleurs, il faut augmenter le volume. Fidéliser, c'est déplacer d'une agence à l'autre, d'un fournisseur à l'autre ».

2.1.3. La perception des intérimaires

Les intérimaires que nous avons rencontrés ont une histoire personnelle et des parcours professionnels très différents les uns des autres. Le concept de fidélisation des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire semble être **un concept « flou »** pour certains intérimaires (5/9).

« C'est toujours travailler avec les mêmes personnes je suppose. [...] Je ne sais pas ».

« Pas grand chose ».

Un intérimaire semble ne pas vouloir être fidèle à une agence d'intérim. Selon lui, cela semble être en contradiction avec le statut de l'intérimaire qui permet justement de ne pas être lié à une entreprise en particulier (1/9).

« Je ne peux pas dire que j'étais fidèle quand j'étais embauché, alors encore moins là. C'est normal. Justement l'intérim c'est ça ».

D'autres intérimaires définissent la fidélité comme le fait de continuer à travailler avec une même agence d'intérim et de ne pas aller chercher du travail auprès d'autres Entreprises de travail temporaire. Ces intérimaires se considèrent comme des intérimaires fidèles (4/9).

« Fidèle, c'est quelqu'un qui est toujours au même endroit. Comme là, j'ai toujours été fidèle à Adecco, je ne suis jamais allé voir MPW, Synergie. Je suis restée fidèle chez Adecco. C'est comme quand on est marié. Moi, je ne suis pas allé voir ailleurs, donc je suis fidèle à Adecco ».

« Ca évoque le fait que des gens travaillent très longtemps avec une boîte d'intérim ».

Toutefois, parmi les intérimaires interviewés, l'un d'eux exprime sa fidélité à deux agences d'intérim concurrentes (1/9).

« C'est ce que j'ai essayé de décrire. Je prends mon exemple. Quand je pars d'Adecco, je vais chez Synergie. De Synergie, je reviens à Adecco. [...] Je suis fidèle à deux agences ».

Enfin, un autre intérimaire pense être fidélisé à l'agence Adecco (1/9).

«Quand je finis une mission, ils m'en retrouvent une. J'estime que c'est être fidélisé ».

Le récit de leur histoire avec l'agence d'intérim nous permet de savoir si la notion de fidélisation des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire a du sens pour les intérimaires.

La plupart des intérimaires interviewés sont a priori fidèles. Ils ont été choisis parmi les plus anciens et ont effectué plusieurs missions pour l'agence Adecco. Ils expriment leur **intention de continuer à travailler avec Adecco** (7/9). Ils ne font pas de démarches de recherche d'emploi auprès d'autres Entreprises de travail temporaire. De plus, les intérimaires qui s'étaient inscrits dans d'autres agences d'intérim concurrentes à l'entreprise Adecco pensent qu'ils ne sont plus référencés dans ces agences. Ils expriment clairement leur intention de ne pas aller voir la concurrence et de rester chez Adecco.

« Pour l'instant, je ne suis inscrit qu'ici, [...] j'irai pas voir ailleurs ».

Parmi eux, certains intérimaires en fin de contrat sont prêts à attendre quelques jours ou quelques semaines avant d'effectuer des démarches de recherche d'emploi auprès d'autres Entreprises de travail temporaire (3/9). La durée pendant laquelle ils attendent qu'Adecco leur trouve une nouvelle mission est variable et dépend beaucoup de la situation personnelle dans laquelle ils se trouvent. Il arrive que des intérimaires profitent d'une accalmie du marché du travail pour prendre des vacances. D'autres font confiance dans la capacité de l'agence d'intérim à leur trouver de nouvelles missions.

« Non, je n'ai fait aucune démarche. On a besoin de vacances aussi. La semaine prochaine je commencerai à me bouger ».

Un autre des intérimaires interviewés travaille régulièrement avec deux agences d'intérim concurrentes, même s'il préfère travailler avec l'entreprise Adecco (1/9). Cet intérimaire multiplie ses chances d'avoir du travail régulièrement en diversifiant ses « sources ». Il semble qu'une seule et même agence d'intérim ne puisse pas répondre à ses attentes concernant le travail. La période d'intermissions est une période où l'agence d'intérim prend le risque de « perdre » un intérimaire dont elle pourrait avoir besoin plus tard.

« J'ai toujours travaillé avec Adecco et avec Synergie. En même temps. Quand il n'y a pas beaucoup de travail chez Adecco, je vais voir les autres. Les autres me prennent, je travaille pour eux. Dès qu'il n'y a plus rien, je reprends avec Adecco. [...] Je suis fidèle à deux agences ».

Enfin, un autre intérimaire souligne qu'il n'a pas effectué de démarches de recherche d'emploi auprès d'autres agences d'intérim concurrentes parce que l'agence d'intérim ne lui en a pas laissé le temps. Cet intérimaire continue de travailler avec l'agence Adecco par habitude. Toutefois, il n'exprime pas clairement sa volonté de continuer à travailler avec l'agence (1/9).

« Vu que je n'ai pas arrêté de travailler, je n'ai pas eu le temps d'aller voir ailleurs. [...] C'est vrai qu'on m'a proposé des missions plus intéressantes ailleurs, mais j'étais en contrat ».

Tous n'ont pas les mêmes logiques d'actions, le même rapport à l'intérim et à l'entreprise Adecco. D'après leur discours, **les intérimaires expriment le besoin et l'intérêt pour eux de continuer à travailler avec Adecco**. Parmi eux, certains intérimaires semblent attachés à cette Entreprise de Travail Temporaire tandis que d'autres intérimaires semblent avoir une relation à elle beaucoup plus instrumentale.

❖ **La relation entre les intérimaires et l'agence d'intérim peut être pour certains intérimaires presque « affective »** (5/9). Ces intérimaires n'ont pas tous fait le choix de travailler en intérim. Leurs parcours sont très différents les uns des autres. Les parcours de Frédéric et Stéphane en sont une illustration.

Frédéric, 42 ans, cariste

« J'aime bien travailler avec eux. Généralement, je ne m'inscris jamais dans d'autres boîtes ».

En 1993, Frédéric fait faillite. Il trouve immédiatement du travail en intérim en tant que manutentionnaire. Quelques temps après, il obtient un financement des Assedic pour passer le permis cariste. Jusqu'en 1997, il travaillait avec plusieurs sociétés d'intérim avant d'effectuer une mission pour Adecco. Depuis, il continue de travailler régulièrement avec **l'entreprise Adecco à laquelle il est attaché**. Frédéric recommande même à son entourage de travailler avec ADECCO : *« Je leur dis qu'ils feraient mieux d'aller travailler chez Adecco que chez Manpower avec qui ils ont des problèmes ».*

Toutefois, **Frédéric recherche un contrat à durée indéterminée**. Il regrette que son statut d'intérimaire ne lui donne pas les mêmes droits qu'un salarié permanent d'une entreprise. Il voudrait notamment pouvoir prendre ses congés payés qui lui sont payés à chaque fin de mission : *« Si je pouvais faire bloquer mes congés payés et les recevoir une fois par an, ça m'arrangerait bien. Je ne sais pas si c'est possible ».*

Encadré 1 : Extrait du récit de Frédéric

Stéphane, 27 ans, préparateur de commande, cariste

« Tant que je ne décide pas d'être embauché [...] et bien je travaille pour Adecco. [...] Il y a quelque chose entre A. [responsable de recrutement] et moi, on s'entend bien, ça joue beaucoup ».

Stéphane a arrêté ses études de droit et s'est inscrit chez Adecco suite à une annonce de l'ANPE. Pour l'instant, **l'intérim est un choix pour lui**. Il a l'intention de continuer à travailler pour Adecco. **Il s'entend bien avec le responsable de recrutement de l'agence**. La qualité de cette relation a une incidence sur la décision de Stéphane de ne pas aller chercher du travail ailleurs. De plus, **il a l'impression de faire partie d'une entreprise** chez ADECCO : *« [...] on a l'impression de faire partie d'une entreprise. Même moi, quand je vais en mission, je travaille pour Adecco. J'ai l'impression de faire partie d'Adecco ».*

Encadré 2 : Extrait du récit de Stéphane

❖ **D'autres intérimaires ont une relation à Adecco beaucoup plus « instrumentale »** (4/9). Ils n'expriment pas particulièrement un attachement à l'entreprise. L'intérim est seulement pour eux un moyen d'accéder à l'emploi. Parmi eux, nous trouvons des **« professionnels de l'intérim »** (2/9) qui ont choisi leur statut d'intérimaire et des **intérimaires « dans l'attente de mieux »** (2/9) qui « subissent » ce statut précaire.

Les **« professionnels de l'intérim »** que nous avons interviewés exercent le métier de manœuvre et de chauffeur poids-lourds. Ils savent que leur qualification est très recherchée sur le marché du travail et qu'elle se « monnaie » plutôt bien. Ils ont une haute estime de leur « valeur professionnelle » sur le marché.

« Moi, quand on m'envoie quelque part, je fais toujours le boulot qu'on me demande de faire. [...] Je ne me suis jamais fait jeter d'une boîte ».

Ils ne veulent pas être liés à long terme avec un employeur en particulier et revendiquent cette liberté.

« Quand j'ai démissionné, je cherchais un boulot où, quand ça ne va pas, j'arrête, où je ne sois pas obligé de rester » .

Ils pensent pouvoir trouver du travail assez facilement, sans forcément passer par ADECCO.

*« Je peux aller chez Manpower demain, ils me trouveront quelque chose » (Norbert).
« C'est vrai que si je voulais partir de chez Adecco, j'irai dans une autre boîte, il y aurait du boulot aussi ».*

Ils sont dans **une relation aux sociétés d'intérim de type donnant-donnant**. Le jour où l'agence ne répond plus à leurs attentes, ils n'hésitent pas à chercher du travail ailleurs.

*« Tout le monde y trouve son compte. Moi et la boîte d'intérim ».
« Là, ça ne me plaît plus. J'en parle et on me trouve autre chose. S'ils ont, c'est bien, s'ils n'ont pas, je vais voir ailleurs » .
« Si ça ne va pas, au revoir, c'est fini. Il n'y a pas de soucis ».*

D'après les observations faites en agence, ces intérimaires ont un pouvoir de négociation plus élevé que les intérimaires « peu employables ». Ils recherchent surtout les missions les plus intéressantes financièrement et négocient systématiquement le taux horaire et les autres éléments du salaire. Pour eux, « *un sou est un sou* ». Ils ne mélangent pas le travail et les sentiments. La relation qu'ils ont à la société Adecco ne semble pas laisser de place à l'affectivité et serait plutôt de type « transactionnelle ».

Les intérimaires « dans l'attente de mieux » ont des parcours disparates, comme le montrent les encadrés suivants. Ces intérimaires n'expriment pas leur attachement affectif à l'agence Adecco. Ils semblent s'accommoder de leur relation à l'Entreprise de Travail Temporaire.

Mathieu, 22 ans, manutentionnaire

« L'intérim je suis tombé dedans parce que la fac ce n'était pas pour moi [...]. Les profs m'ont mal orienté. Ils ont cassé le dossier pour aller en BEP vente. J'ai supporté jusqu'au bac ».

Mathieu a été mal orienté à l'école. Il n'a aucune qualification. Il travaille en intérim depuis deux ans. **Mathieu n'a pas choisi de travailler en intérim.** Il aimerait faire une formation dans la vente et cherche un moyen de faire aboutir son projet professionnel. En attendant, **il continue de travailler pour l'agence Adecco, faute de mieux.**

Encadré 3 : Extrait du récit de Mathieu

Jeannine, 48 ans, agent de production

Jeannine est peu qualifiée. Elle a été licenciée de l'entreprise dans laquelle elle travaillait depuis vingt deux ans. Elle ne fait aujourd'hui aucune démarche de recherche d'emploi. **Elle s'accommode des missions que lui proposent l'agence Adecco**, même si elle aimerait travailler plus souvent et plus régulièrement : « *Je trouverais à travailler le mois complet, ça m'irait mieux, mais comme ça, j'aurai travaillé onze jours, plus un jour qu'ils me doivent, [...] complété par mes ASSEDIC. Pour l'instant ça me va très bien* ». **Elle semble s'être installée dans une « routine » avec l'agence.**

Encadré 4 : Extrait du récit de Jeannine

2.2. Le processus de fidélisation

La vision que les salariés permanents de l'entreprise Adecco et les intérimaires ont du phénomène étudié présente un certain nombre de points communs. Le soutien, la qualité de la relation, l'intérêt pour l'intérimaire de continuer à travailler avec une même Entreprise de Travail Temporaire, la réciprocité des échanges, la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'agence d'intérim et la création d'une relation de confiance permettent de fidéliser les intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire.

2.2.1. Soutenir les intérimaires dans leurs démarches de recherche d'emploi

D'après le discours des acteurs, les intérimaires ont besoin d'être soutenus dans leurs démarches de recherche d'emploi. La perception d'être soutenus par l'agence d'intérim repose sur la capacité de celle-ci à répondre aux attentes des intérimaires concernant le travail, à les aider en cas de difficultés personnelles ou professionnelles et à prendre des décisions discrétionnaires à leur égard.

2.2.1.1. Répondre aux attentes des intérimaires

La régularité des missions proposées, l'accès à la formation, la possibilité d'évoluer sur le plan professionnel et d'acquérir de nouvelles compétences, le respect des préférences et des choix concernant le travail permettent de fidéliser les intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire.

❖ Avoir des missions régulièrement

La principale attente des intérimaires concerne le travail. La capacité de l'agence d'intérim à donner régulièrement du travail aux intérimaires, à des rythmes qui leurs conviennent et sans

que la durée des périodes non travaillées ne soit trop longue est la première condition pour que la relation entre l'intérimaire et l'agence d'intérim soit continue (I : 9/9 ; ETT : 9/13).

« Si pendant une semaine ou deux, je n'avais pas eu de travail,[...] j'aurais peut être été voir ailleurs. Mais toutes les fois, j'attendais peut être un jour ou deux, donc pas de problèmes » (I).

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

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

« [...] tenter de dresser une relation continue avec l'intérimaire », « [...] arriver à le faire travailler toute l'année, voir plusieurs années ». (ETT)

Pour cela, les agences d'intérim doivent mettre en place des actions pour gérer les missions des intérimaires et leur assurer une continuité dans le travail. Elles anticipent les fins de missions des intérimaires pour leur en offrir de nouvelles ou les proposent spontanément aux entreprises utilisatrices.

« Naturellement, on va s'organiser autour, je vais même aller plus loin, je fais même une liste en fin de semaine. On s'articule autour, on s'organise en fonction. En fin de semaine, on a les renouvellements qu'on fait. Les gens qu'on nous libère, notre priorité c'est de les replacer ».

« Je n'arrive pas à le replacer pour l'instant [...], je l'ai proposé à d'autres agences ».

Le fait de proposer de nouvelles missions aux intérimaires indique que l'agence d'intérim est contente du travail effectué par l'intérimaire dans l'entreprise utilisatrice.

❖ *Accéder à la formation, évoluer sur le plan professionnel et acquérir de nouvelles compétences*

Les salariés permanents de l'entreprise Adecco insistent sur l'importance à accorder au développement de l'employabilité des intérimaires. Elle affiche clairement une politique d'évolution professionnelle des intérimaires par l'accès à la formation et la diversité des missions proposées. Selon eux, les intérimaires auraient des attentes très fortes concernant l'accès à la formation (11/13) et la possibilité d'évoluer et d'acquérir de nouvelles

compétences (2/13). Elle serait un déterminant de la fidélité de l'intérimaire à l'agence d'intérim.

- « [...] leur proposer éventuellement des formations quand le besoin s'en fait sentir ».
- « Vous avez plein de moyens ne serait-ce que la formation ».
- « On fidélise aussi par la formation ».
- « Elles peuvent acquérir de nouvelles compétences par le biais de nouvelles missions. C'est volontaire et ça fait partie de la fidélisation des intérimaires ».
- « L'intérimaire va être fidélisé si il voit que tu portes de l'intérêt à son parcours et que tu essayes de le faire évoluer ».

Cependant, l'accès à la formation professionnelle n'a été perçu de manière positive que par l'un des intérimaires interviewés comme lié à la fidélisation (1/9).

- « Quand on m'a proposé une formation, j'ai été surpris. Je ne pensais pas qu'on pouvait avoir une formation à l'intérieur du système intérimaire. Et c'était une agréable surprise ».

❖ Respecter les préférences et les choix des intérimaires concernant le travail

Les missions proposées par les agences d'intérim doivent prendre en compte les attentes des intérimaires en termes de conditions et temps de travail, en termes de rémunération et en termes de tâches à effectuer.

- « Fidéliser un intérimaire, c'est arriver à chaque fois à lui proposer des missions conformes à ses attentes, en termes de conditions de travail, en termes d'évolution pour lui, en termes de salaire. C'est respecter tout ce que lui souhaite ». (ETT)
- « Les intérimaires savent qu'on est capable de leur proposer des choses qui leur conviennent, en termes d'horaire, parce qu'on sait qu'il y a des personnes qui ne sont pas toujours disponibles au niveau des horaires sur des plages très larges [...]. Elles savent qu'on peut les faire travailler sur des missions courtes, qu'on est capable de leur proposer des choses qui sont dans leurs compétences ». (ETT)
- « Plus on aura le souci de proposer des missions qui intéressent et qui correspondent aux souhaits de nos intérimaires, et mieux ça se passera ». (ETT)
- « Le jour où ça ne me plaît plus, j'en parle et on me trouve autre chose. Là, ça ne me plaît plus, il faut me trouver autre chose » (I).

Les intérimaires attendent que l'agence d'intérim **respecte leur préférence et leurs choix concernant les missions proposées** (5/9). Certains intérimaires veulent être libres de refuser des missions qui ne leur conviennent pas, ou d'arrêter une mission qui ne leur correspond pas, sans être « sanctionnés » par l'agence d'intérim.

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

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

« Quand je demandais du boulot, ils m'en trouvaient. Quand j'en demandais pas, ils me foutaient la paix [...]. Ils m'ont toujours rappelé quand même, même si je disais non. J'ai des copains, ils disaient non une fois, on ne les rappelait pas ». (Mathieu)

Le fait qu'Adecco respecte dans la mesure du possible les préférences des intérimaires et leurs choix est un signe que l'organisation essaye de répondre le plus précisément possible à leurs attentes et se soucie de leurs attentes.

2.2.1.2. Aider les intérimaires

D'après les discours, les intérimaires ont besoin d'être conseillés et accompagnés tout au long de leur parcours professionnel. Les membres des agences d'intérim sont en effet amenés à donner aux intérimaires des conseils pour les orienter dans leur démarche de construction d'un projet professionnel ou dans leurs démarches de recherche d'emploi.

« Ils m'ont bien conseillé quand il fallait ».(I)

« [...] et en même temps proposer des solutions qui permettent de l'épauler dans son parcours professionnel ». (ETT)

Les intérimaires ont aussi besoin d'être aidés lorsqu'ils rencontrent des difficultés liées au travail ou d'ordre plus personnel.

« Donc ça à mon avis, ça fait partie de la fidélisation. Quand il y en a un qui ne comprend pas ses papiers, quand c'est un coffreur qui a 60 ans et qui n'a pas l'habitude de l'administratif, on prend cinq minutes, on lui explique, on lui fait ses photocopies. Ils apprécient, humainement, ils savent que s'ils ont un pépin administratif, parce qu'ils sont tout le temps bourrés de papier, ils savent qu'on va leur filer un coup de main ».

2.2.1.3. Prendre des mesures discrétionnaires à leur égard

Certains intérimaires ont **le sentiment d'être récompensés pour leur fidélité**. Ils pensent que l'agence d'intérim leur trouve du travail en priorité lorsqu'ils terminent une mission (I : 3/9). En effet, les intérimaires pensent que d'autres candidats pourraient effectuer les mêmes missions qu'eux. Ils ont l'impression que les membres des agences d'intérim mettent en œuvre des actions pour eux particulièrement, pour qu'ils puissent retrouver du travail rapidement. Quant aux agences d'intérim, elles insistent sur l'importance de personnaliser les actions envers les intérimaires (ETT : 2/13).

« Quand il y a du travail là-bas, ils me mettent un peu en avant pour que je sois pris ». (I)

« Je leur ai dit que j'aimais bien la chocolaterie. Quand il y a du travail là-bas, ils me mettent un peu en avant pour que je sois prise là-bas ». (I)

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

« La personne quand elle va finir une mission le Vendredi, et que tu lui dit que tu as peut être trouvé une autre mission, elle se dit : " Ils s'occupent de moi ". Ils ont ce sentiment qu'on s'occupe d'eux ». (ETT)

Le fait de répondre aux attentes des intérimaires concernant le travail n'est pas le seul déterminant de la fidélité de l'intérimaire à l'Entreprise de Travail Temporaire. La qualité de la relation est également importante pour que les acteurs s'engagent dans une relation future.

2.2.2. La qualité de la relation interpersonnelle

La qualité de la relation interpersonnelle entre les intérimaires et les membres des agences d'intérim permet de créer une relation durable entre les acteurs. La qualité de la relation repose sur la qualité de l'accueil des intérimaires et la relation de confiance mutuelle, le respect des engagements, l'honnêteté et l'exactitude informations données.

2.2.2.1. La qualité de l'accueil

Selon les personnes interviewées, la **qualité de l'accueil** des intérimaires est un élément important du processus de fidélisation. Elle crée un climat d'échanges positifs entre les personnes. En effet, les intérimaires demandent à être traités avec respect et considération. Ils ne doivent pas avoir le sentiment d'être un intérimaire parmi d'autres. Pour cela, les membres des agences d'intérim doivent être à leur écoute pour comprendre leurs attentes et leurs aspirations professionnelles. Les échanges sont simples et se déroulent dans un climat qualifié de « sympathique » (I : 9/9 ; ETT : 13/13).

« Même si on est débordé, c'est toujours avoir un mot. C'est de l'accueil à 200%. C'est de l'attention quand ils viennent nous voir. C'est un accueil de qualité, de l'attention ».(ETT)

« Très très bien, bien accueilli ». (I)

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

2.2.2.2. Le respect des engagements

Le **respect des engagements réciproques** est un aspect tout aussi important pour les intérimaires que pour les salariés permanents de l'entreprise Adecco. Les engagements concernent principalement le travail. Les intérimaires attendent de l'agence d'intérim qu'elle respecte les décisions prises à leur égard concernant les missions proposées. Lorsqu'elle leur promet une mission, il est important pour les intérimaires que l'entreprise tienne ses promesses. De même, les agences d'intérim attendent des intérimaires qu'ils tiennent leurs

engagements concernant les missions proposées. Les intérimaires qui acceptent une mission doivent respecter les termes du contrat de travail (I : 4/9 ; ETT : 4/9).

« Ou on dit non ou on y va. Au moins, on est honnête. Et pareil pour eux, quand ils me proposent une place, qu'ils ne me l'enlèvent pas ». (I)

« Ils me disaient : « dès que s'est terminé, on vous trouve quelque chose derrière ». Et puis ils me trouvaient toujours quelque chose ». (I)

« [...] l'engagement, je dirais beaucoup l'engagement. [...] L'engagement, c'est au départ à l'inscription, je leur dis je vous présente à telle société, je vous donne une réponse à tel moment ». (ETT)

2.2.2.3. La transparence des échanges

Les salariés permanents de l'entreprise Adecco soulignent qu'il est important de donner aux intérimaires des **explications claires et précises** sur le fonctionnement de l'agence, sur les missions qu'ils leur proposent et sur la manière dont ils procèdent pour leur trouver des missions (I : 2/9 ; ETT : 8/13).

« Il m'a bien présenté le travail intérimaire, en quoi ça consistait ». (I)

« Bien présenter la mission, pour bien présenter la mission, il faut bien connaître le cadre de travail, savoir ce que la personne va y faire, le contexte de travail. Si on présente bien les choses, si on est clair, si on est précis, si on leur dit ce qu'on attend d'eux, il n'y a pas de problèmes ». (ETT)

« C'est être précis avec les candidats, c'est aussi la transparence, qu'ils se rendent compte du travail que tu vas faire ». (ETT)

De même, certains intérimaires insistent sur l'importance d'**être sincère** avec les membres des agences d'intérim (I : 1/9).

« Moi je leur dis ce que j'ai envie de leur dire, si ça ne me convient pas, je leur dis, au moins ils savent à quoi s'en tenir. C'est clair et net. Quand j'ai quelque chose à dire, je leur dis » (I).

2.2.3. La confiance

L'analyse de contenu des discours révèle que la continuité de la relation entre les intérimaires et l'Entreprise de Travail Temporaire repose sur **la confiance mutuelle entre les acteurs**. Les intérimaires doivent avoir confiance dans l'entreprise Adecco (I : 3/9 ; ETT : 9/13). De même, les membres de l'agence d'intérim doivent avoir confiance dans les intérimaires pour « construire » avec eux une relation d'emploi plus ou moins continue et durable.

«[...] parce que justement j'ai besoin d'avoir un climat de confiance réciproque, aussi bien moi je peux avoir confiance dans l'entreprise et je sais que eux peuvent avoir confiance en moi ». (I)
« Pour moi, tout est relié, de part cet engagement moral, cette notion de droits et devoirs, de confiance, on peut arriver à fidéliser des intérimaires. On va avoir une confiance réciproque ».(ETT)

Les salariés permanents de l'entreprise Adecco ont besoin de travailler avec des intérimaires fiables sur lesquels elles peuvent compter. La confiance accordée aux intérimaires repose en partie sur **leurs compétences**. Elle se développe au fil du temps, à partir de la connaissance de l'intérimaire et de l'expérience accumulée avec l'agence d'intérim.

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

2.2.4. La satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire

La perception d'être soutenu par l'entreprise Adecco et la qualité de la relation entre les intérimaires et les salariés permanents de l'entreprise Adecco semblent donner envie aux intérimaires de continuer à travailler avec cette entreprise. Le fait que l'agence d'intérim réponde à leurs attentes concernant le travail, les aide en cas de besoin et mette en œuvre des actions discrétionnaires à leur égard crée un climat d'échange positif entre les intérimaires et

l'Entreprise de Travail Temporaire. **Les intérimaires que nous avons rencontrés sont globalement satisfaits de leur relation avec l'agence d'intérim (8/9).**

« Ca se passe très bien ».

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

Tant que les intérimaires sont satisfaits du service fourni par l'agence Adecco avec laquelle ils travaillent, ils n'envisagent pas d'effectuer des démarches de recherche d'emploi auprès d'autres Entreprises de Travail Temporaire concurrentes. La satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'agence d'intérim semble liée à **l'intention de continuer à travailler avec l'agence d'intérim**. De ce fait, **leur propension à examiner des offres d'emploi extérieures est faible (7/9).**

« J'ai fait plusieurs boîtes pour eux, ça s'est toujours bien passé avec eux. [...] Tant que ça se passe bien, j'irai pas voir ailleurs » (I).

Ces premiers résultats montrent que le maintien de la relation d'emploi dans le temps entre les intérimaires et une agence d'intérim n'est pas toujours synonyme de fidélité. Certains intérimaires continuent de travailler avec l'agence seulement parce qu'ils y trouvent un intérêt ou parce qu'ils perçoivent peu d'alternatives à leur situation professionnelle actuelle. Ainsi, tous les intérimaires n'ont pas forcément « envie » de continuer à travailler avec Adecco, même s'ils continuent d'accepter les missions proposées par l'agence.

2.2.5. L'intérêt pour l'intérimaire de continuer à travailler avec une même Entreprise de Travail Temporaire

Certains intérimaires perçoivent un intérêt à continuer à travailler avec une même Entreprise de Travail Temporaire, notamment les intérimaires qui ont une « valeur » sur le marché de l'emploi intérimaire. D'une part, ils pensent avoir acquis des avantages, au fil du temps, qui seraient perdus s'ils devaient interrompre leur relation avec l'agence d'intérim. En effet, celle-ci connaît de mieux en mieux leurs attentes et leurs souhaits concernant le travail. Ils pensent qu'elle leur propose des **missions beaucoup plus intéressantes** que lorsqu'ils n'avaient

aucune ancienneté dans l'agence. S'ils devaient travailler avec une nouvelle société d'intérim, ils auraient alors à tout « reconstruire » (7/9).

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

D'autre part, certains intérimaires pensent qu'il est **plus simple de ne travailler qu'avec une seule agence d'intérim**. Ils n'ont pas à arbitrer entre plusieurs missions, ils ont plus de facilité à gérer l'aspect administratif et financier de la relation salariale et ils n'ont pas à dépenser de l'énergie pour effectuer des démarches de recherche d'emploi auprès de différents acteurs.

Lorsque les intérimaires sont inscrits dans plusieurs Entreprises de travail temporaire, il leur arrive de **devoir arbitrer entre plusieurs propositions de missions**. Cette situation ne semble pas confortable pour eux. Elle leur apparaît même compliquée. En effet, ils peuvent regretter d'avoir choisi une mission proposée une agence d'intérim alors qu'une autre agence d'intérim concurrente leur propose une mission plus intéressante. Ils se trouvent alors dans une situation d'inconfort psychologique.

« Mes copains, il suffit qu'ils acceptent une mission de deux jours, et qu'une autre agence d'intérim leur propose une mission d'une semaine...Ça complique la vie » (I).

Les intérimaires pensent aussi qu'il est plus simple de gérer l'aspect administratif (gestion des documents administratifs divers destinés aux ASSEDIC ou à l'ANPE, etc.) et financier (gestion de la paie) de la relation salariale en ne travaillant qu'avec une seule agence d'intérim.

Enfin, l'une des intérimaires interviewées n'a pas multiplié les démarches de recherche d'emploi qui représentent un « coût » pour elle. Ce coût peut être d'ordre « psychologique ». En effet, pour cet intérimaire, la démarche de recherche d'emploi peut s'avérer « dégradante » ou « humiliante » (1/9).

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

2.2.6. La réciprocité des échanges

Les salariés permanents de l'entreprise Adecco soulignent l'importance de **créer des relations d'échanges avec les intérimaires fondées sur la réciprocité** (9/13). Les agences d'intérim doivent souvent pourvoir à des commandes « dans l'urgence », notamment dans les secteurs d'activité de l'industrie, la logistique et le BTP. Elles ont besoin que des intérimaires acceptent rapidement les missions qu'elles leur proposent. Toutefois, le caractère soudain et immédiat de l'offre d'emploi n'incite pas toujours les candidats à accepter de telles missions. De plus, la mission n'est pas toujours attrayante (rémunération peu élevée, durée de la mission courte, horaires de travail peu arrangeants, lieu de travail éloigné).

L'agence d'intérim a envie de « récompenser » les intérimaires qui acceptent de telles missions, notamment lorsque l'intérimaire accepte de « dépanner » l'agence alors que la mission ne lui convient pas.

« Lorsque le responsable de recrutement l'appelle à 8h et lui dit “ tu viens et tu me dépannes pour une journée ”, la contrepartie c'est de lui dire : “ la prochaine mission qui sera plus importante, avec un salaire meilleur, je vous la donne à vous ” [...]. Mais à contrario, et j'ai toujours fonctionné comme ça, s'il me dit : “ j'ai besoin de toi, c'est urgent ”, il sera dépanné. C'est la différence par rapport à la concurrence. Dans notre métier, il faut faire mieux que les autres ».

« Et lorsque j'ai une mission à proposer peu intéressante et que l'intérimaire y va en disant “ c'est parce que c'est vous ”, ça veut tout dire ! Il sait qu'en retour, la super bonne mission sera pour lui ».

« Nous, on a envie de faire des choses pour des gens qui nous rendent service et qui nous dépannent ».

Selon les salariés permanents de l'entreprise Adecco, la continuité de la relation entre les intérimaires et l'agence d'intérim est aussi fondée sur des échanges de services réciproques et récompensés.

2.2.7. L'amélioration du statut de l'intérimaire

Selon les salariés permanents de l'entreprise Adecco, l'amélioration du statut de l'intérimaire est un élément source de fidélisation des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire. Les avantages sociaux et économiques dont peuvent bénéficier les intérimaires par l'intermédiaire du comité d'entreprise ou du FASTT⁸⁰ doivent donner envie aux intérimaires de continuer à travailler pour Adecco (4/13).

« Les fidéliser, c'est aussi leur donner tous les avantages auxquels ils ont le droit par le biais d'Adecco [...] : le crédit (on a de plus en plus d'intérimaires qui ont des attentes par rapport à ça), le 1% logement, les mutuelles ».

Certains permanents soulignent que ces avantages ont évolué ces dernières années (6/13), et que l'attitude des individus vis-à-vis du statut d'intérimaire a changé eu égard à l'évolution des éléments de la politique sociale de l'Entreprise de Travail Temporaire. Il y aurait donc une relation entre l'évolution de la politique sociale de l'entreprise et ses capacités à fidéliser les intérimaires. C'est pourquoi ils soulignent l'importance de communiquer autour de ces avantages (10/13).

« Et quand on voit aujourd'hui tous les avantages que ça dégage d'être intérimaire, les gens, c'est vraiment un choix de vie que les gens font ».

« [...] parce qu'on a mis des moyens en œuvre encore tout récemment. On a le CE Adecco qui s'est beaucoup développé ces deux, trois dernières années. Je revois d'ailleurs des intérimaires qui retravaillent avec nous maintenant et qui avaient travaillé avec nous il y a cinq ou dix ans, et qui sont surpris de voir tout ce qu'on peut leur montrer par rapport aux avantages CE, et fonds d'action social également. Et puis le bénéfice pour les intérimaires de la participation Adecco. Je pense que ça, c'est une grande évolution. Je pense que c'est une autre implication pour eux. C'est un moyen de fidéliser certainement ».

La participation des intérimaires aux bénéfices de l'entreprise apparaît également comme un moyen de fidéliser les intérimaires.

⁸⁰ Le FASTT (Fonds d'Action Sociale du Travail Temporaire)

L'étude qualitative menée auprès des acteurs de l'intérim nous permet d'inférer un certain nombre de concepts ainsi que des relations entre ces concepts. La démarche méthodologique de notre travail de recherche est abductive. « *L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* »⁸¹. Ainsi, à partir de la littérature et des résultats de l'étude qualitative, nous formulons un ensemble d'hypothèses que nous testerons lors d'une étude quantitative.

SECTION III

Formulation des hypothèses et proposition du modèle conceptuel de la recherche

L'objectif de cette section est de présenter les hypothèses de recherche que nous avons formulées à partir des études menées sur la fidélité du salarié à l'entreprise et d'après les résultats de l'étude qualitative exploratoire. Nous proposons un modèle explicatif de l'engagement affectif de l'intérimaire vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire. Ce modèle de recherche s'inspire des modèles de recherche proposés pour expliquer la fidélité du salarié à l'entreprise et des modèles de recherche proposés pour expliquer la fidélité du client à la marque, au produit ou à l'enseigne.

1. Les hypothèses de recherche

D'après la littérature en sciences de gestion, nous avons identifié trois variables explicatives de l'engagement affectif du salarié à l'entreprise : la perception de soutien organisationnel, la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire et la confiance organisationnelle. De plus, l'étude qualitative et la littérature nous ont permis

⁸¹ Koenig G. (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, novembre, p.7.

d'identifier quatre variables explicatives du soutien organisationnel perçu : la qualité de la relation, les opportunités de développement, l'accès à la formation professionnelle et l'autonomie dans le choix des missions.

La validation de notre modèle de recherche comporte trois étapes. Tout d'abord, nous testerons les hypothèses relatives à l'effet direct des antécédents de l'engagement organisationnel affectif des intérimaires. Ensuite, nous testerons l'effet médiateur de la satisfaction globale par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire et l'effet médiateur de la confiance organisationnelle sur la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif des intérimaires. Enfin, nous testerons l'effet des antécédents du soutien organisationnel perçu sur cette variable.

1.1. L'effet direct des antécédents de l'engagement organisationnel affectif des intérimaires

1.1.1. La variable de « soutien organisationnel perçu »

Les travaux de recherche montrent que le soutien organisationnel perçu a un effet positif sur la dimension affective de l'engagement organisationnel du salarié (Eisenberger *et al.*, 1990, 1991 ; Shore et Tetrick, 1991).

Pour notre étude, nous définissons le soutien organisationnel perçu comme la perception de l'intérimaire d'être aidé en cas de difficultés, accompagné et soutenu dans ses démarches de recherche d'emploi par les membres de l'entreprise Adecco. Les décisions et les actions que ceux-ci vont prendre à l'égard des intérimaires vont être attribuées à l'Entreprise de Travail Temporaire.

Le discours des intérimaires et des salariés permanents de l'entreprise Adecco révèle que les intérimaires ont besoin d'être soutenus par l'agence d'intérim dans leur parcours professionnel. L'agence d'intérim les soutient en les conseillant et en les aidant dans différents domaines de leur vie professionnelle, voir personnelle, et en leur donnant du travail

régulièrement. Le fait d'avoir des missions régulièrement est un signe que l'organisation est satisfaite du travail effectué par l'intérimaire. La perception d'être soutenu par l'agence Adecco aurait un effet sur l'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis de l'entreprise. Nous formulons l'hypothèse suivante.

Hypothèse 1 : La perception de soutien organisationnel a un effet positif sur l'engagement affectif de l'intérimaire vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire.

1.1.2. La variable de « satisfaction globale par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire »

D'après la littérature (Wayne *et al.*, 1994 ; Allen *et al.*, 1997), la perception de soutien organisationnel et la satisfaction au travail sont deux antécédents de l'engagement affectif du salarié. Or, nous n'étudions pas la satisfaction des intérimaires par rapport à leur travail dans les Entreprises Utilisatrices. En effet, l'intérimaire ne travaille pas au sein de l'Entreprise de Travail Temporaire mais dans l'entreprise utilisatrice de main d'œuvre intérimaire. La satisfaction au travail n'est donc pas pertinente pour expliquer l'engagement affectif de l'intérimaire vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire.

La relation entre l'intérimaire et l'agence d'intérim peut s'apparenter à une relation de type client/fournisseur même si ces deux acteurs sont en relation d'emploi. Pour notre étude, nous intégrons dans notre modèle de recherche non pas la satisfaction au travail de l'intérimaire mais la satisfaction globale de celui-ci par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire.

En marketing (Fornell, 1992 ; Anderson *et al.*, 1994 ; Nogobo, 2000), la satisfaction globale du client par rapport au prestataire de service influence l'engagement du client et l'intention de comportement futur. D'après les résultats de l'étude qualitative menée auprès des intérimaires, la satisfaction globale par rapport à l'agence d'intérim serait un déterminant de leur engagement organisationnel affectif et de leur intention de rester. Nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : La satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire a un effet positif sur l'engagement organisationnel affectif de l'intérimaire vis-à-vis de l'organisation.

1.1.3. La variable de « confiance organisationnelle »

La littérature souligne le rôle de la confiance organisationnelle dans la formation de l'engagement affectif du salarié. De plus, Whitener (2001) montre que la confiance organisationnelle joue un rôle médiateur partiel sur la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement affectif du salarié vis-à-vis de l'entreprise. Les travaux de recherche réalisés par Tremblay *et al.* (2005) confirment la relation entre ces trois variables.

De même, les résultats de l'étude qualitative menée auprès des acteurs de l'intérim indiquent que la relation de confiance entre les intérimaires et les membres permanents des agences d'intérim semble jouer un rôle important dans le processus de fidélisation des intérimaires. La confiance que les intérimaires ont vis-à-vis du personnel des agences d'intérim va créer une confiance dans l'organisation. Nous testons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : La confiance de l'intérimaire dans l'Entreprise de Travail Temporaire a un effet positif sur l'engagement organisationnel affectif de l'intérimaire.

1.2. Les variables médiatrices

1.2.1. L'effet médiateur de la variable « satisfaction globale par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire »

La littérature en gestion des ressources humaines souligne que la perception de soutien organisationnel a un effet sur la satisfaction au travail des salariés (Shore et Tetrick, 1991 ; Eisenberger *et al.*, 1997). Notre modèle de recherche s'inspire des modèles proposés en

marketing et en gestion des ressources humaines. Nous faisons l'hypothèse que la perception de soutien organisationnel a un effet, non pas sur la satisfaction de l'intérimaire par rapport à son travail, mais sur la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire. La variable de satisfaction aurait un effet médiateur sur la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif des intérimaires. Nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 : La satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire a un effet médiateur sur la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement affectif de l'intérimaire.

1.2.2. L'effet médiateur de la variable « confiance organisationnelle »

De plus, nous testerons l'effet médiateur de la confiance organisationnelle sur la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif des intérimaires. Nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5 : La confiance de l'intérimaire dans l'Entreprise de Travail Temporaire a un effet médiateur sur la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement affectif de l'intérimaire.

1.3. Les antécédents de la perception de soutien organisationnel

1.3.1. Les opportunités de développement et l'accès à la formation professionnelle

Dans la littérature, il ressort généralement que les opportunités de développement ont une influence sur la perception de soutien organisationnel. Les possibilités d'acquérir de nouvelles compétences, l'accès à la formation professionnelle et l'évolution professionnelle constituent des opportunités de développement.

Pour notre étude, les opportunités de développement désignent la possibilité pour les intérimaires d'évoluer sur le plan professionnel et d'acquérir de nouvelles compétences lors des missions effectuées dans les entreprises. L'accès à la formation professionnelle par l'intermédiaire d'une agence d'intérim est une autre variable de notre modèle de recherche.

L'étude qualitative menée auprès des intérimaires et des membres permanents de l'Entreprise de Travail Temporaire montre que l'accès à la formation professionnelle, le fait d'acquérir de nouvelles compétences et les possibilités d'évolution professionnelle pour les intérimaires contribuent à fidéliser l'intérimaire à l'Entreprise de Travail Temporaire.

Nous testerons l'effet des opportunités de développement et l'accès à la formation professionnelle sur la perception de soutien organisationnel des intérimaires. Les opportunités de développement et l'accès à la formation professionnelle pourront être perçues par les intérimaires comme des signaux de reconnaissance de la qualité de leur travail de la part de l'agence d'intérim. De plus, ils auront le sentiment que l'Entreprise de Travail Temporaire les aide à retrouver du travail plus facilement en gérant leur employabilité. Nous formulons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 6 : Les opportunités de développement ont un effet positif sur la perception de soutien organisationnel.

Hypothèse 7 : L'accès à la formation professionnelle a un effet positif sur la perception de soutien organisationnel.

1.3.2. L'autonomie dans le choix des missions

L'étude qualitative exploratoire montre que les intérimaires accordent de l'importance à l'autonomie que leur laisse les agences d'intérim concernant le choix de la mission. Ils veulent être libres d'accepter ou de refuser une mission sans être « sanctionnés » par l'agence d'intérim. Le respect des choix des intérimaires concernant les missions proposées est un signe que l'Entreprise de Travail Temporaire respecte leur personne et leur liberté. Cela

témoigne de la volonté de l'agence d'intérim d'aider les intérimaires à s'insérer sur le marché de l'emploi tout en respectant leurs attentes. Nous formulons l'hypothèse suivante.

Hypothèse 8 : Le sentiment d'autonomie dans le choix des missions a un effet positif sur la perception de soutien organisationnel.

1.3.3. La qualité de la relation interpersonnelle entre les intérimaires et les membres permanents des agences d'intérim

Prestataires de services, la qualité de la relation que les Entreprises de travail temporaire entretiennent avec les entreprises utilisatrices et les intérimaires est un facteur source de fidélisation des clients. La théorie de marketing relationnel souligne que, au-delà de la qualité intrinsèque des biens ou des services échangés, la qualité de la relation entre les partenaires (que ce soit au niveau de la relation interpersonnelle ou au niveau de la relation entre les organisations) est un déterminant de l'attachement du client à la marque ou à l'enseigne (Berry et Parasuraman, 1993 ; Garbarino, Johnson, 1999).

De même, l'étude qualitative menée auprès des acteurs de l'intérim souligne que la relation interpersonnelle entre les intérimaires et les membres permanents des agences d'intérim joue un rôle important dans la formation de l'attachement de l'intérimaire à l'organisation. Les intérimaires sont sensibles à la manière dont ils sont accueillis par l'agence d'intérim. Nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 9 : La qualité perçue de la relation interpersonnelle des intérimaires avec les membres permanents des agences d'intérim a un effet positif sur la perception de soutien organisationnel.

2. Le modèle de recherche

Ce modèle est un modèle hybride entre les modèles explicatifs de la fidélité du salarié à l'entreprise et les modèles explicatifs de la fidélité du client au fournisseur. En effet, ce

modèle met en relation le soutien organisationnel perçu, la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire, la confiance organisationnelle et l'engagement affectif de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire.

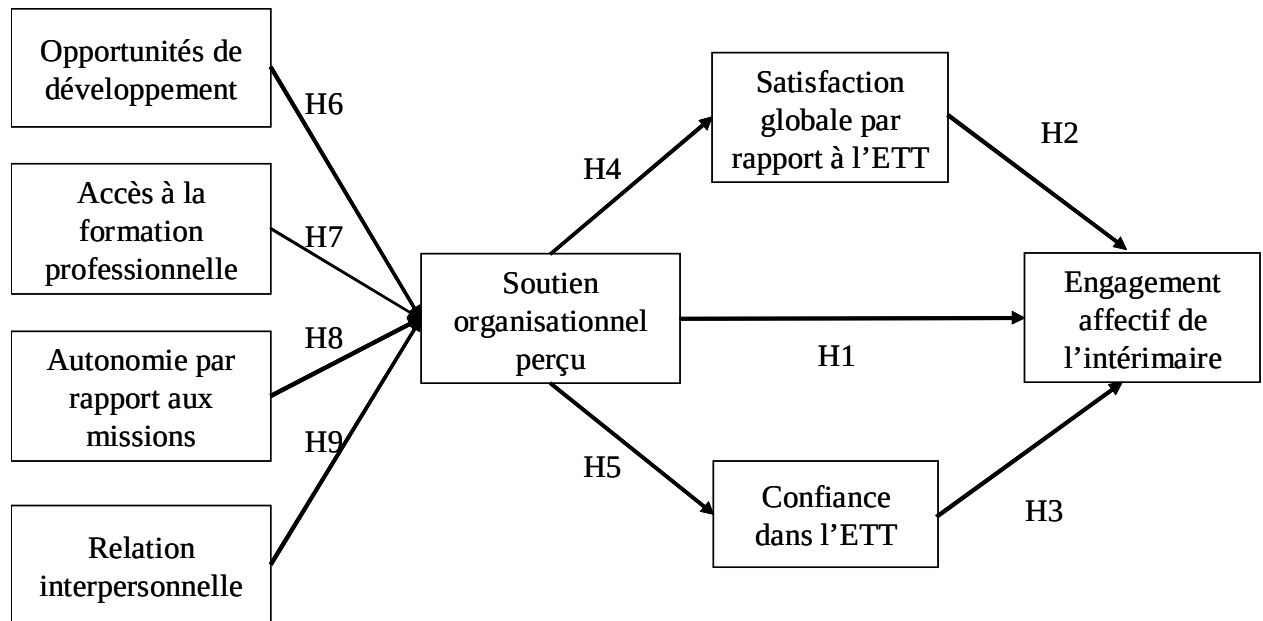


Figure 15: Modèle conceptuel de l'engagement organisationnel affectif de l'intérimaire vis-à-vis d'une Entreprise de Travail Temporaire

Synthèse de chapitre

L'étude qualitative menée auprès des acteurs de l'intérim montre que la fidélité de l'intérimaire à une Entreprise de Travail Temporaire est difficile à définir et à mesurer. D'une part, un intérimaire qui continue à travailler avec une agence d'intérim ne lui est pas forcément attaché affectivement. D'autre part, un intérimaire peut être lié de manière affective à l'agence d'intérim et accepter une mission proposée par une Entreprise de Travail Temporaire concurrente lorsque l'agence d'intérim n'est pas en mesure de lui proposer du travail. Cet intérimaire n'est pas pour autant infidèle. Il est possible qu'il souhaite travailler à nouveau pour l'agence d'intérim dans l'avenir. Il est alors considéré par l'agence d'intérim comme un intérimaire fidèle.

Par ailleurs, cette étude indique que la continuité de la relation entre les intérimaires et l'Entreprise de Travail Temporaire repose sur l'engagement mutuel, la satisfaction et la confiance.

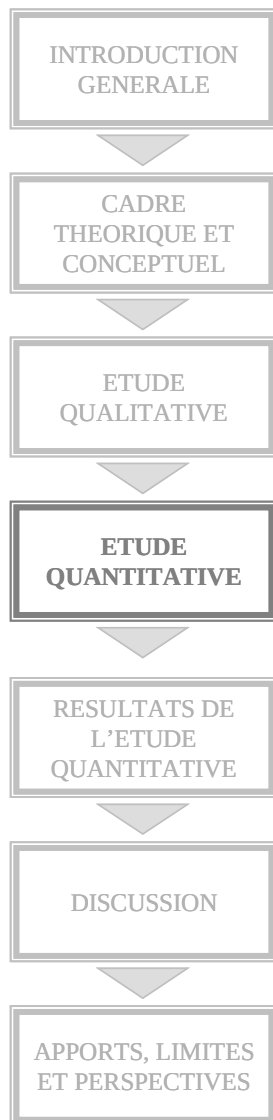
La volonté de l'organisation de faire des efforts pour permettre aux intérimaires d'avoir du travail, le fait de respecter le choix des intérimaires d'accepter ou non une mission, de les faire évoluer et de les considérer seraient perçus par ces derniers comme des signaux de soutien de la part de l'organisation. Le niveau d'implication au travail des salariés permanents des agences d'intérim, les décisions et les actions mises en œuvre par ces derniers pour insérer les intérimaires sur le marché du travail vont être attribués à l'organisation. La perception de soutien organisationnel aurait donc un effet sur la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail

Temporaire, créerait une relation de confiance de l'intérimaire dans l'organisation et augmenterait son niveau d'engagement affectif vis-à-vis de la société d'intérim.

La perception de soutien organisationnel pourrait aussi avoir un effet sur l'engagement calculé des intérimaires. En effet, certains intérimaires soulignent l'intérêt pour eux de continuer à travailler avec une même agence d'intérim. Le fait de se sentir soutenus par l'agence d'intérim apporterait aux intérimaires une forme de stabilité et de sécurité alors qu'ils sont dans une relation d'emploi instable, discontinue et fragilisée par les nouvelles règles du marché du travail. L'intérimaire n'aurait pas intérêt à rompre sa relation avec l'Entreprise de Travail Temporaire avec laquelle il a créé un lien de confiance et qui lui assure, dans la mesure du possible, une continuité dans le travail dans le respect de ses attentes.

CHAPITRE V

ETUDE QUANTITATIVE



Nous allons présenter dans ce chapitre l'étude quantitative que nous avons réalisée auprès des intérimaires de la société Adecco. Cette étude est une nouvelle étape du processus de recherche amorcé. Elle fait suite à une étude approfondie de la littérature sur la fidélité du salarié à l'entreprise et sur la fidélité du client à l'enseigne et à l'étude qualitative menée auprès des acteurs de l'intérim.

PLAN DU CHAPITRE

Section I : Démarche méthodologique de construction du questionnaire de recherche

1. La mesure du phénomène étudié
2. La construction de l'instrument de mesure
3. Les échelles de mesure
4. La collecte des données

Section II : Analyse descriptive des données

1. La préparation des données
2. Méthode pour l'analyse descriptive des données
3. Fiabilité et validité des échelles de mesure

La validation d'un modèle explicatif de recherche nécessite de recueillir des données quantitatives qui vont permettre de mesurer le phénomène étudié. Le recueil de ces données s'appuie sur une démarche méthodologique rigoureuse de construction d'un questionnaire. Elle sera abordée dans la première section du chapitre. Puis, dans une deuxième section, nous procéderons à l'analyse descriptive des données qui nous permettra de purifier notre instrument de mesure.

SECTION I

Démarche méthodologique de construction du questionnaire de recherche

Le processus de construction d'un questionnaire de recherche vise à *opérationnaliser* la mesure d'un phénomène. Il doit donc tenir compte des règles relatives au processus de mesure. Celles-ci seront présentées dans une première sous partie. Puis, nous expliquerons la manière dont nous avons construit les échelles de mesure des variables retenues pour modéliser le phénomène étudié. Nous présenterons dans une troisième sous partie les différentes échelles de mesure des construits. Enfin, nous décrirons l'étape qui a consisté à collecter les données.

1. La mesure du phénomène étudié

Un modèle explicatif est constitué d'un ensemble d'éléments liés par une relation de cause à effet qui représentent une réalité et qui en expliquent le fonctionnement. La validation d'un tel modèle nécessite de tester les hypothèses selon lesquelles la variation d'une ou plusieurs variables explicatives exerce une influence significative sur la variation d'une variable à expliquer. La construction d'un questionnaire de recherche consiste donc à mettre en place *l'opérationnalisation* de la mesure du phénomène étudié et d'en établir les règles.

1.1. Le processus de mesure

Evrard *et al.* (2003) rappellent que ce ne sont pas les objets eux-mêmes qui sont mesurés mais leurs caractéristiques. Dans notre étude, nous cherchons à mesurer l'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire et ses antécédents. Le phénomène que nous mesurons n'est pas directement observable, contrairement au comportement. Nous mesurons les construits de notre modèle de recherche par des déclarations.

Le processus de mesure consiste alors à attribuer un nombre à une caractéristique pour la mesurer. « *La mesure établit donc une correspondance entre un niveau théorique (définition conceptuelle de phénomène étudié) et un niveau empirique (définition des indicateurs représentant ce phénomène et sur lesquels portent les opérations concrètes de mesure)* »⁸².

Ce processus repose sur trois types de relations : ***une relation théorique, une relation empirique et une relation épistémique.***

- ***La relation théorique*** est la relation entre deux ou plusieurs concepts non observables. (par exemple, l'influence de la perception de soutien organisationnel sur l'engagement organisationnel des salariés)
- ***La relation empirique*** désigne les relations entre les mesures. Elle sera estimée lors du traitement des données. Elle permet d'estimer la relation théorique entre deux phénomènes non observables.
- ***La relation épistémique*** s'établit entre le niveau théorique (non observable) et le niveau empirique. Elle est aussi appelée *règles de correspondance* entre un phénomène et sa mesure. Il s'agit de choisir les indicateurs de mesure du phénomène étudié. La fiabilité et la validité des mesures en dépendent.

⁸² Evrard Y., Pras B. et E. Roux (2003), *Market – Etudes et recherche en marketing*, Paris : Dunod, p. 288

Evrard *et al.* (2003) soulignent que « *le résultat d'une mesure n'est pas le phénomène lui-même, mais un indicateur reflétant ce phénomène* »⁸³. La mesure d'un phénomène non directement observable, qui repose sur la perception et l'attitude des individus, ne reflète pas toujours la réalité. Les biais de réponse peuvent difficilement être évités. Il peut exister un décalage entre ce que déclare l'individu et son attitude réelle. La source de ce décalage peut provenir du degré de correspondance entre la mesure et le phénomène à mesurer.

Les indicateurs de mesure doivent être choisis dans la perspective de rendre l'image la plus fidèle du phénomène. La qualité de la mesure dépend en partie du choix des indicateurs de mesure. Il existe plusieurs types d'échelles de mesure qui permettent de mesurer et de rendre compte du phénomène étudié.

1.2. Les échelles de mesure

L'opérationnalisation de la mesure d'un phénomène consiste à attribuer des chiffres aux caractéristiques de l'objet qui sont à évaluer. Les chiffres doivent être attribués de manière standardisée et être appliqués uniformément. « *L'échelle désigne un continuum sur lequel on situe les objets mesurés* »⁸⁴.

Il existe quatre types d'échelles primaires de mesure pour des variables nominales, ordinales, d'intervalle et de proportion. Ces quatre types d'échelles ont une relation hiérarchique allant de celle qui possède le plus de propriétés mathématiques (échelle de proportion) à celle qui en possède le moins (échelle nominale). Chaque échelle possède toutes les propriétés de l'échelle inférieure, plus d'autres qui lui sont spécifiques. Il est donc possible de transformer une échelle de proportion ou d'intervalle en une échelle ordinale ou nominale. Cela est nécessaire lorsque les échelles ne permettent pas d'utiliser la méthode statistique appropriée pour le traitement des données. Dans ce cas, il y a un risque d'« *appauvrissement* » de la mesure⁸⁵.

⁸³ Evrard Y., Pras B. et E. Roux (2003), op. cité, p. 290.

⁸⁴ Malhotra N. (2004), *Etudes marketing avec SPSS Multimédia multisupport*, Paris : Pearson Education, 178.

⁸⁵ Evrard Y., Pras B. et E. Roux (2003), op. cité, p. 296.

2. La construction de l'instrument de mesure

Un questionnaire de recherche est un instrument qui permet de mesurer des variables qui seront utilisées pour analyser et comprendre un phénomène. Il s'agit de formuler un certain nombre d'énoncés (ou items). Chaque énoncé contribue partiellement à mesurer un concept (ou variable latente). La construction d'un questionnaire de recherche nécessite de suivre une démarche méthodologique rigoureuse pour que l'instrument de mesure soit fiable et valide. Nous allons aborder tout d'abord la notion de fidélité et de validité d'un instrument de mesure avant de présenter la démarche méthodologique de construction d'un questionnaire proposée par Churchill (1979).

2.1. La fidélité et la validité d'un instrument de mesure

La fidélité d'un instrument de mesure est sa capacité à produire les mêmes résultats lorsque le même phénomène est étudié plusieurs fois dans les mêmes conditions. Cela signifie qu'une personne réponde exactement de la même manière à un ensemble d'énoncés ou de questions qui lui sont posés dans les mêmes conditions et à des moments différents. Des analyses statistiques permettent de vérifier la fidélité d'un questionnaire.

La validité d'un instrument de mesure est sa capacité à mesurer le concept qu'il est sensé mesurer. Il existe plusieurs types de validité : **la validité faciale**, **la validité de contenu** et **la validité du construit** (Evrard *et al.*, 2003 ; Malhotra, 2004).

La validité faciale (ou **validité de consensus**) est « *une évaluation subjective mais systématique de la manière dont le contenu d'une échelle représente bien la mesure en cours* »⁸⁶. La validité faciale permet de vérifier si un item est bien relié au concept qu'il prétend mesurer. Elle est fondée sur le jugement du chercheur et de ses pairs. L'instrument de mesure doit faire l'objet d'un consensus.

⁸⁶ Malhotra N. (2004), op. cité, p.209

La validité de contenu permet de s'assurer que l'opérationnalisation d'un concept représente bien toutes les facettes et tous les aspects que peut revêtir le concept. Elle permet de vérifier que le domaine du concept est totalement cerné par les énoncés retenus. De même que la validité faciale, la validité de contenu est vérifiée par le chercheur, des experts ou des personnes concernées par le phénomène étudié.

Pour vérifier la validité faciale et la validité de contenu de l'instrument de mesure, le chercheur a la possibilité de demander à un petit échantillon d'experts ou de personnes concernées par l'étude si chaque énoncé du questionnaire mesure bien le concept qu'il est sensé mesurer et si toutes les facettes et tous les aspects du concept ont été pris en considération. L'approche est subjective. Le chercheur peut également comparer l'instrument de mesure à d'autres échelles de mesure déjà validées.

La validité du construit (ou **validité de trait**) permet de savoir si les indicateurs de mesure du concept donnent une bonne représentation du phénomène à étudier. L'échelle de mesure du construit doit être fondée sur la théorie. La validité du construit est la plus difficile à établir. Elle exige que « *la théorie concernant la nature du construit à mesurer et la manière dont il est relié à d'autres construits soit solide* »⁸⁷. Elle est vérifiée en examinant la **validité convergente** et la **validité discriminante** de l'instrument de mesure. La validité convergente vérifie si les énoncés qui sont sensés mesurer un concept sont corrélés. La validité discriminante vérifie si les énoncés sensés mesurer des concepts différents sont faiblement corrélés ou s'il y a absence de corrélation. Les énoncés doivent permettre de discriminer les phénomènes entre eux. La validité du construit se vérifie en procédant à une analyse factorielle confirmatoire.

Nous vérifierons la validité faciale et la validité de contenu des échelles de mesure que nous avons construites. Cependant nous ne vérifierons pas la validité convergente et discriminante de ces échelles. La taille de notre échantillon étant petite (116 répondants), celle-ci ne nous permet pas d'effectuer une analyse factorielle confirmatoire pour vérifier la validité du construit de nos échelles de mesure.

⁸⁷ Malhotra N. (2004), op. cité, p.210

2.2. Le paradigme de Churchill (1979)

Churchill (1979) propose une démarche méthodologique de construction d'échelles de mesure qui intègre « *la théorie de la mesure et les techniques appropriées pour l'améliorer dans une procédure systématique* »⁸⁸. Cette démarche vise à réduire l'erreur aléatoire liée à l'exposition de l'instrument aux « *aléas tels que les circonstances, l'humeur des personnes interrogées...* »⁸⁹ et l'erreur systématique liée à la conception de l'instrument. Elle comporte trois étapes principales: *la définition du domaine conceptuel, la phase exploratoire et la phase de validation.*

- *La définition du domaine conceptuel* consiste à identifier, à partir de réflexions théoriques, les concepts clés qui serviront à représenter le phénomène étudié.
- *La phase exploratoire* permet de générer un ensemble d'énoncés suite à des entretiens menés auprès de la population d'étude. Ces énoncés permettront de mesurer les variables du modèle de recherche.
- *La phase de validation* consiste à vérifier la fiabilité et la validité de l'instrument de mesure. Elle est effectuée sur de nouvelles données.

Le processus de validation d'un questionnaire de recherche vise à s'assurer que les énoncés formulés pour mesurer chaque variable sont adéquats et qu'ils mesurent bien le concept qu'ils sont sensés représenter.

La démarche méthodologique que nous avons suivie pour construire notre questionnaire de recherche et collecter les données finales s'appuie sur le paradigme de Churchill (1979). Le schéma 1 décrit les étapes chronologiques du processus de construction et de validation des échelles de mesure.

⁸⁸ Evrard Y., Pras B. et E. Roux (2003), op. cité, p. 319.

⁸⁹ Evrard Y., Pras B., Roux E., Choffray J.M, Dussaix A. (1993), *Market, études et recherches en Marketing, fondements, méthodes*, Paris, Nathan, p.278.

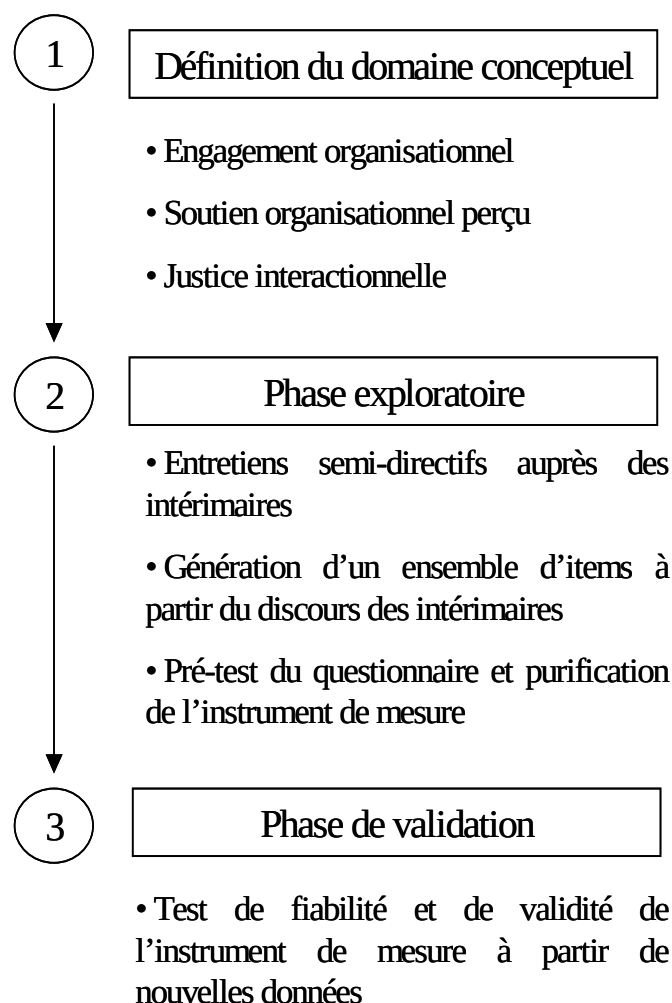


Schéma 1 : Les étapes du processus de construction des échelles de mesure selon le paradigme de Churchill (1979)

① Le cadre théorique et conceptuel sous l'angle duquel nous étudions les facteurs explicatifs de l'engagement affectif de l'intérimaire vis-à-vis d'une Entreprise de Travail Temporaire a été décrit lors de la revue de la littérature. Il a émergé selon un processus fait d'aller-retour entre les données théoriques et les données empiriques recueillies lors de nos investigations. A partir de ces matériaux, nous avons identifié une variable explicative du phénomène étudié, la perception de soutien organisationnel, et deux variables médiatrices, la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à la société d'intérim et la confiance organisationnelle.

② La phase exploratoire a consisté à générer un certain nombre d'énoncés à partir de *verbatim* issus du discours des intérimaires. Ces énoncés ont servi à construire les échelles de mesure des concepts. Cette étape était indispensable. En effet, l'échelle de mesure de la dimension calculée de l'engagement organisationnel, l'échelle de mesure de la perception de justice interactionnelle et l'échelle de mesure du soutien organisationnel perçu ne pouvaient pas être adaptées à notre population d'étude.

Une fois les échelles de mesure construites, nous avons préalablement pré-testé le questionnaire de recherche auprès de 38 intérimaires (9 intérimaires délégués dans le secteur BTP, 4 intérimaires délégués dans le secteur Tertiaire et 25 intérimaires délégués dans le secteur Industrie). Cet échantillon reflète la diversité de la population d'intérimaires qui constituera notre population d'étude dans l'enquête finale. Les intérimaires ont été choisis par convenance. Nous avons demandé aux intérimaires « de passage » à l'agence s'il voulait bien participer à notre étude, en vérifiant au moins un critère : avoir effectué au moins une mission pour la société Adecco. La phase du pré-test s'est déroulée en plusieurs étapes :

- Tout d'abord, le questionnaire a été administré en notre présence, afin de recueillir les réactions, suggestions et éventuelles remarques liées aux énoncés. Nous voulions nous assurer, au cours de cette étape, que la formulation des items était compréhensible et qu'elle ne comportait pas d'ambiguïté. Nous avons pré-testé ce questionnaire dans les conditions les plus proches des conditions d'administration et de collecte des données en phase de validation.
- Ensuite, nous avons testé la fiabilité des échelles de mesure à l'aide du logiciel SPSS.
- Enfin, nous avons amélioré la qualité du questionnaire en le purifiant. D'une part, nous avons tenu compte des remarques ou des réactions des intérimaires lors de l'administration du questionnaire. Celles-ci ont porté sur la longueur du questionnaire, la difficulté à comprendre certains énoncés et « l'absence » de certains énoncés. En effet, le questionnaire s'adresse à un certain nombre d'individus peu ou pas qualifiés. Les énoncés doivent être formulés avec des mots simples et les phrases doivent être courtes.
 - Nous avons donc réduit la longueur du questionnaire.

- Nous avons réduit le nombre de points sur l'échelle de Likert.
- Nous avons reformulé certains énoncés de manière à les adapter au « langage courant » des intérimaires, en évitant un style trop « littéraire ».
- Nous avons ajouté un ou deux items supplémentaires.
- Enfin, nous avons éliminé certains items inutiles pour la fiabilité de notre échelle de mesure.

③ Le questionnaire final a été soumis à un nouvel échantillon d'étude pour recueillir de nouvelles données (cf. annexe 3). La validation des échelles de mesure finalement retenues sera abordée dans la section suivante du chapitre. Nous allons au préalable les présenter ci-après.

2.3. Le format du questionnaire

La construction d'un questionnaire et la manière de mesurer les concepts nécessite de s'interroger sur le format des échelles de mesure à retenir et sur la manière de formuler les questions.

2.3.1. Le format de l'échelle

Nous avons choisi un format d'échelle de type Likert, l'un des plus connu dans les études d'opinion. Nous demandons aux personnes interrogées de se positionner par rapport à une série d'opinions et d'exprimer, sur un même sujet, leur degré d'accord ou de désaccord. Nous établirons ainsi un score global d'attitude par rapport à un thème donné afin de mesurer le phénomène étudié. Lorsque des échelles de type Likert sont utilisées pour mesurer des concepts, il est important de s'interroger sur le choix du nombre d'échelons et sur la parité ou non de ces échelons.

- Selon Churchill et Peter (1984), plus le nombre d'items constituant l'échelle de mesure d'un concept est élevé, plus le nombre de points sur l'échelle pour chaque item est grand et plus les scores de fiabilité sont élevés. En effet, le coefficient alpha est très dépendant du nombre d'items (Evrard *et al*, 1993). Selon Cox (1980), le nombre optimal d'échelons semble se situer entre cinq et neuf. Plus le nombre de points sur l'échelle est grand, plus les personnes interrogées ont la possibilité de nuancer leur réponse et plus la propension des individus à être plutôt affirmatifs est faible. Cox (1980) souligne que les échelles à sept échelons sont les plus solides. Pour notre questionnaire, nous avons opté pour une échelle de mesure de Likert à quatre points. Nous avons demandée aux intérimaires de répondre aux énoncés en choisissant parmi les quatre modalités de réponses suivantes : « tout à fait d'accord », « d'accord », « pas d'accord » et « absolument pas d'accord ». En effet, lors du pré-test, nous nous sommes aperçue que les réponses des intérimaires variaient la plupart du temps entre les 4 modalités retenues.
- En ce qui concerne la parité du nombre d'échelons, Churchill et Peter (1984) indiquent que ce critère n'a pas d'influence sur la qualité des résultats obtenus. Nous choisissons d'opter pour une échelle de Likert paire. Nous ne voulons pas que les intérimaires adoptent une position neutre, mais plutôt qu'ils donnent une opinion « tranchée ». Nous éviterons ainsi que les intérimaires ne répondent trop souvent de manière neutre par manque de motivation.

2.3.2. La formulation des questions

Un questionnaire de recherche comporte un certain nombre d'énoncés qui doivent permettre de mesurer des concepts. Il est recommandé lors de la construction du questionnaire d'inverser l'ordre de l'ensemble des énoncés afin d'éviter deux types de biais : l'effet de halo et l'effet de contamination. Ces biais proviennent des effets liés à l'interaction entre les questions.

- L'effet de halo : la personne interrogée a tendance à répondre de la même manière à plusieurs questions orientées dans le même sens. Ses réponses sont alignées sur une opinion moyenne.
- L'effet de contamination : une question a une influence directe sur la question suivante. Le fait d'avoir donné une opinion sur la première question va influencer la réponse à la question suivante.

Le chercheur peut également poser une même question (sous une forme parfois un peu différente) à un stade différent du questionnaire. Il veut alors vérifier si la personne interrogée a la même opinion ou si elle a une opinion différente sur le même sujet. Cet effet est appelé effet de recoupement. Il est volontaire de la part du chercheur. Nous avons également eu recours à ce type d'effet lors de la formulation des questions.

Nous avons cherché à éviter ces deux principaux biais en « mélangeant » l'ordre des énoncés. Toutefois, nous sommes consciente que la proximité sémantique et physique des énoncés ne nous a certainement pas permis d'éviter complètement l'effet de halo et l'effet de contamination.

Enfin, le questionnaire a été construit selon trois grandes parties. Tout d'abord, les intérimaires ont été interrogés sur leur comportement vis-à-vis de la société Adecco lorsqu'ils se retrouvent sans emploi. Ensuite, ils ont été amenés progressivement à donner leur opinion sur une série d'énoncés qui devaient mesurer les différents concepts du modèle de recherche. Puis, ils ont répondu à quelques questions ainsi qu'à une fiche signalétique nous renseignant sur leur identité et leur profil d'intérimaire.

3. Les échelles de mesure

Sur le plan méthodologique, il est préférable de mesurer les concepts en ayant recours à des échelles multi-items. En effet, celles-ci présentent plusieurs avantages. Elles permettent entre autres d'étudier la dimensionnalité d'un concept et d'indiquer la fiabilité et la validité

convergente de chaque construit (Evrard *et al.*, 2003). Nous allons présenter successivement les échelles de mesure des variables de notre modèle de recherche.

3.1. L'engagement affectif de l'intérimaire vis-à-vis d'une Entreprise de Travail Temporaire

L'engagement organisationnel affectif est une dimension de la fidélité du salarié à l'entreprise. Nous présentons la manière dont nous mesurons l'engagement affectif de l'intérimaire vis-à-vis d'une Entreprise de Travail Temporaire.

Les échelles de mesure de l'engagement organisationnel sont aussi nombreuses qu'il existe de définitions du concept. Certaines échelles sont construites sur la base de deux à quatre items (Grusky, 1966 ; Hrebiniak et Alutto, 1972) tandis que d'autres échelles sont construites à partir de 36 items (Gouldner, 1960b ; Kanter, 1968 ; Brown, 1969 ; Sheldon, 1971 ; Buchanan, 1974). Ces différentes échelles présentent des limites quant à leur validité prédictive, convergente et discriminante et quant à leur fiabilité (Mowday *et al.*, 1979).

Nous avons retenu la définition de l'engagement organisationnel proposée par Allen et Meyer (1990) pour étudier la fidélité de l'intérimaire à la société Adecco. La dimension affective de l'engagement de l'intérimaire vis-à-vis de l'entreprise est la variable dépendante de notre modèle de recherche. Nous avons donc adapté l'échelle de mesure construite par Allen et Meyer (1990), en retenant la dimension affective du concept.

Allen et Meyer (1990) ont testé leur questionnaire auprès de 256 salariés (employés de bureau, agents de maîtrise et managers), en contrat à durée indéterminée dans trois organisations différentes (deux entreprises et une université). Le questionnaire comporte 51 items et 15 items proviennent de l'échelle de mesure construite par Mowday *et al.* (1979). L'ordre des 51 items est aléatoire. L'échelle de mesure est une échelle de Likert en sept points (allant de « Pas du tout d'accord » à « Absolument d'accord »). Leur échelle de mesure a été utilisée par la suite par de nombreux chercheurs.

Cependant, nous n'avons pas entièrement traduit et adapté l'échelle de mesure d'Allen et Meyer (1990). En effet, ces échelles sont adressées à des salariés cadres, embauchés à temps plein et à durée indéterminée dans l'entreprise. La formulation de certains s'avère inappropriée à notre population d'étude et à la relation d'emploi particulière qui fait l'objet de notre étude. L'item « *Je serais vraiment heureux de passer le reste de ma carrière dans cette entreprise* » a été remplacé par « *Je voudrais vraiment continuer à travailler pour Adecco* ». Par ailleurs, l'item « *J'aime bien travailler avec Adecco* » est un *verbatim* issu du discours des intérimaires. Il a été ajouté à l'échelle de mesure de la dimension affective de l'engagement organisationnel des intérimaires.

L'échelle de mesure de la dimension affective de l'engagement organisationnelle a été traduite et adaptée à notre population d'étude. Elle comporte cinq énoncés qui traduisent le désir de l'intérimaire de continuer à travailler avec Adecco. Elle est présentée dans le tableau 4.

Tableau 4

Echelle de mesure de la dimension affective de l'engagement organisationnel

EOA1	J'aime bien travailler avec Adecco.
EOA2	Je dis souvent du bien d'Adecco.
EOA3	J'apprécie être en contact avec le personnel de l'agence Adecco.
EOA4	Je suis très attaché(e) à la société Adecco.
EOA5	Je voudrais vraiment continuer à travailler pour Adecco.

De même qu'Allen et Meyer (1990), nous avons utilisé une échelle de Likert pour mesurer l'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire. Nous avons choisi une échelle de Likert à quatre modalités de réponses plutôt que sept, allant de 1- « Pas du tout d'accord » à 4- « Tout à fait d'accord ». L'échelle de Likert sera utilisée pour mesurer les autres concepts du modèle.

3.2. Le soutien organisationnel perçu

Pour notre étude, nous définissons la perception de soutien organisationnel comme la représentation que l'intérimaire se fait de la manière dont l'Entreprise de Travail Temporaire se soucie de son bien-être et l'accompagne tout au long de son parcours professionnel.

3.2.1. La mesure du concept

Eisenberger *et al.* (1986) proposent une échelle de mesure du soutien organisationnel perçu. Parmi les 36 énoncés qui mesurent le concept, Armeli *et al.* (1998) sélectionnent 11 items qui peuvent s'appliquer « à une grande diversité de contextes organisationnels »⁹⁰. Cette échelle de mesure s'adresse à des salariés en relation d'emploi traditionnel, *ie.* embauchés à temps plein et à durée indéterminée.

Or, la relation d'emploi traditionnelle est différente de la relation d'emploi intérimaire. Certains énoncés de l'échelle de mesure utilisée par Armeli *et al.* (1998) n'ont pas de « sens » dans la relation d'emploi intérimaire tels que : « *Si l'organisation pouvait me remplacer par un salarié qui lui coûterait moins cher, elle le ferait* », « *Si je demandais une modification de mes conditions de travail, l'organisation prendrait ma requête en considération* », « *L'organisation valorise ma contribution à sa réussite* ».

Nous avons construit l'échelle de mesure de la perception de soutien organisationnel des intérimaires plutôt que d'utiliser l'échelle de mesure proposée par Eisenberger *et al.* (1986). Les énoncés qui permettent de mesurer le concept ont été formulés à partir du discours des intérimaires, soit en reprenant des *verbatim* issus des entretiens, soit en respectant la signification des idées émises par les intérimaires.

D'après les résultats de l'étude qualitative, la perception de soutien organisationnel des intérimaires peut être mesurée au moyen de plusieurs indicateurs : la perception d'être replacé

⁹⁰ Armeli S., Eisenberger R., Fasolo P., Lynch P. (1998), Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs, *Journal of Applied Psychology*, vol.83, n°2, p.290.

en priorité, la perception d’être aidé et conseillé par l’agence d’intérim en cas de besoin, le sentiment que l’organisation met « tout en œuvre » pour lui trouver (ou lui retrouver) du travail, le fait que l’organisation lui propose souvent du travail, le fait que l’organisation prenne en compte les attentes professionnelles des intérimaires et le fait que l’organisation apporte des solutions aux problèmes rencontrés par les intérimaires. Les actions de l’organisation peuvent être perçues par les intérimaires comme des mesures discrétionnaires à leur égard.

Les énoncés qui permettent de mesurer la perception de soutien organisationnel chez les intérimaires sont présentés dans le tableau 5.

Tableau 5

Echelle de mesure de la perception de soutien organisationnel

SOU1	Adecco essaie de trouver une solution quand je rencontre une difficulté.
SOU2	Adecco cherche à m’aider quand j’ai un service à lui demander.
SOU3	Adecco ne fait rien pour m’aider dans mes recherches d’emploi .®
SOU4	Quand je veux retourner dans une entreprise, Adecco essaye de me replacer dans cette entreprise.
SOU5	Chez Adecco, ils font tout pour me trouver du travail.
SOU6	Adecco me donne du travail en priorité.
SOU7	Adecco me conseille quand j’en ai besoin.
SOU8	Adecco me propose souvent du travail.
SOU9	Adecco me propose du travail qui correspond à ce que je recherche

3.2.2. La validité faciale et la validité de contenu du concept « soutien organisationnel perçu »

L’échelle de mesure du soutien organisationnel perçu a été entièrement construite à partir de l’analyse de contenu des entretiens menés auprès des intérimaires. Nous avons vérifié la validité faciale et la validité de contenu du concept auprès de 6 chercheurs en sciences de gestion, 6 personnes non expertes dans le métier de la recherche et 25 étudiants. Les étudiants

qui ont participé à la vérification de la validité faciale de l'instrument de mesure ont moins de 25 ans. Ils ont tous travaillé au moins une fois en intérim.

Nous avons établi la liste des énoncés du questionnaire et les concepts que nous mesurons, sous la forme d'un tableau à double entrée (cf. annexe 4). Nous avons demandé aux participants d'associer chaque énoncé à l'une des variables du modèle. Autrement dit, ils ont identifié quel énoncé était sensé mesurer tel ou tel concept, chacun des concepts ayant été préalablement défini. Lorsque plusieurs d'entre eux ont associé un énoncé à une variable différente de celle prévue par le modèle de mesure, nous avons engagé une discussion pour comprendre les divergences d'opinions et trouver un consensus.

Globalement, les participants ont associé les énoncés sensés mesurer la variable « soutien organisationnel perçu » à ce concept, à l'exception de l'énoncé « *Adecco me propose du travail qui correspond à ce que je recherche (SOU9)* ». Cet énoncé a été aussi bien associé à la variable « soutien organisationnel perçu » (37,8% des réponses) qu'à la variable « satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire » (54,1% des réponses). Nous avons donc supprimé cet énoncé de l'échelle de mesure de la perception de soutien organisationnel. Le tableau 6 présente le pourcentage de participants qui ont associé les autres énoncés au concept.

Tableau 6

	Énoncés retenus pour mesurer la variable « soutien organisationnel perçu »	% des réponses
SOU1	Adecco essaie de trouver une solution quand je rencontre une difficulté.	73%
SOU2	Adecco cherche à m'aider quand j'ai un service à lui demander.	78,4%
SOU3	Adecco ne fait rien pour m'aider dans mes recherches d'emploi .®	78,4%
SOU4	Quand je veux retourner dans une entreprise, Adecco essaye de me replacer dans cette entreprise.	67,6%
SOU5	Chez Adecco, ils font tout pour me trouver du travail.	67,6%
SOU6	Adecco me donne du travail en priorité.	64,8%
SOU7	Adecco me conseille quand j'en ai besoin.	78,4%
SOU8	Adecco me propose souvent du travail.	75,7%

De plus, la plupart des participants pensent que les énoncés sont suffisants pour mesurer le concept. La validité faciale et la validité de contenu de l'échelle de mesure du soutien organisationnel perçu sont vérifiées.

3.3. L'autonomie dans le choix des missions

L'autonomie dans le choix des missions est un concept que nous avons induit de l'étude qualitative menée auprès des intérimaires. D'après leurs discours, les intérimaires accordent de l'importance au fait d'être libres de refuser une mission et d'être respectés dans leurs décisions.

L'autonomie dans le choix des missions aurait un effet indirect sur la fidélité de l'intérimaire à l'Entreprise de Travail Temporaire et un effet direct sur la perception de soutien organisationnel. Le fait que l'agence d'intérim respecte les choix et les décisions des

intérimaires concernant les missions qui leurs sont proposées est un signe que l'agence d'intérim prend en compte et respecte les attentes des intérimaires et qu'elle se soucie de leur bien-être.

3.3.1. La mesure du concept

L'autonomie dans le choix des missions est une variable qui n'apparaît pas dans les travaux de recherche menés sur la relation d'emploi intérimaire ou sur la perception de soutien organisationnel. Nous avons construit une échelle de mesure du construit à partir du discours des intérimaires. De même que pour la construction de l'échelle de mesure du soutien organisationnel perçu, nous avons utilisé des *verbatim*, tels que « *Ils m'ont toujours rappelé quand même, même si je disais non* » et respecter la signification du discours des intérimaires pour formuler les énoncés. L'échelle de mesure du concept est présentée dans le tableau 7.

Tableau 7

Echelle de mesure de l'autonomie dans le choix des missions

AUTO1	Si je refuse une mission, Adecco me rappelle quand même pour me proposer une autre mission.
AUTO2	Quand je refuse une mission qui ne me convient pas, ils respectent ma décision.
AUTO 3	Si une mission ne m'intéresse pas, je la refuse.

3.3.2. La validité faciale et la validité de contenu du concept « autonomie dans le choix des missions

L'échelle de mesure de l' « autonomie dans le choix des missions » a été entièrement construite à partir du discours des intérimaires. La validité faciale et la validité du contenu du concept ont été vérifiées auprès des 37 participants (cf. annexe 4). Le tableau 8 présente le pourcentage des répondants qui ont associé les énoncés à cette variable.

Tableau 8

	Énoncés retenus pour mesurer la variable « autonomie dans le choix des missions »	% des réponses
AUTO1	Si je refuse une mission, Adecco me rappelle quand même pour me proposer une autre mission.	86,5%
AUTO2	Quand je refuse une mission qui ne me convient pas, ils respectent ma décision.	94,6%
AUTO 3	Si une mission ne m'intéresse pas, je la refuse.	83,8%

La validité faciale et la validité de contenu de l'échelle de mesure de l'autonomie dans le choix des missions sont vérifiées. Les trois énoncés mesurent bien le concept qu'ils sont sensés mesurer. Leur formulation est sans ambiguïté.

3.4. La qualité de la relation interpersonnelle avec les salariés permanents de l'Entreprise de Travail Temporaire

D'après l'étude qualitative exploratoire, la qualité de la relation interpersonnelle entre les intérimaires et les membres permanents de l'Entreprise de Travail Temporaire est un déterminant de la fidélité de l'intérimaire à l'Entreprise de Travail Temporaire. Nous testerons l'effet de cette variable sur la fidélité de l'intérimaire à l'entreprise.

3.4.1. La mesure du concept

La qualité de la relation entre les acteurs repose sur la qualité de l'accueil, la capacité d'écoute et de compréhension des attentes des intérimaires et la sympathie pour les membres de l'agence d'intérim. Le discours des intérimaires montre que ceux-ci apprécient les membres de l'agence d'intérim parce qu'ils sont toujours bien accueillis, parce que les membres de l'agence d'intérim prennent le temps d'écouter leurs attentes et qu'ils sont sympathiques.

Nous avons construit l'échelle de mesure de la qualité de la relation interpersonnelle entre les acteurs à partir des *verbatim*s issus du discours des intérimaires tels que « *J'ai été bien accueilli* » ou « *Je les trouve plutôt sympathiques* ». Nous présentons dans le tableau 9 l'échelle de mesure de la qualité de la relation interpersonnelle entre les acteurs.

Tableau 9

Echelle de mesure de la qualité de la relation interpersonnelle avec les salariés permanents de l'Entreprise de Travail Temporaire

REL1	Je suis toujours bien accueilli(e).
REL2	Ils ne sont pas à l'écoute de mes attentes. ®
REL3	Ils sont sympathiques chez Adecco.

3.4.2. La validité faciale et la validité de contenu du concept « qualité de la relation interpersonnelle avec les salariés permanents de l'Entreprise de Travail Temporaire »

Nous avons construit l'échelle de mesure de la « qualité de la relation interpersonnelle entre les acteurs » à partir des résultats de l'étude qualitative. La validité faciale et la validité du contenu de l'échelle de mesure du concept ont été vérifiées auprès des 37 participants (cf. annexe 4). Le tableau 10 présente le pourcentage des réponses obtenues pour chacun des trois énoncés.

Tableau 10

Énoncés retenus pour mesurer la variable « qualité de la relation interpersonnelle avec les salariés permanents de l'Entreprise de Travail Temporaire »		% des réponses
REL1	Je suis toujours bien accueilli(e).	97,3%
REL2	Ils ne sont pas à l'écoute de mes attentes. ®	81,1%
REL3	Ils sont sympathiques chez Adecco.	97,3%

Ces résultats montrent que les trois items sensés mesurer la variable « qualité de la relation interpersonnelle avec les salariés permanents de l'Entreprise de Travail Temporaire » mesurent bien ce concept.

3.5. Les opportunités de développement et l'accès à la formation professionnelle

Les études menées sur le comportement de l'individu dans l'organisation montrent que l'accès à la formation professionnelle, le fait d'acquérir de nouvelles compétences, d'évoluer dans son travail et d'être promu ont un effet sur la perception de soutien organisationnel (Guzzo *et al.*, 1994 ; Wayne *et al.*, 1997, Eisenberger *et al.*, 1997, 1999 ; Tremblay *et al.*, 2005). Nous allons tester l'effet des opportunités de développement sur la perception de soutien organisationnel des intérimaires.

3.5.1. La mesure du concept

D'après le discours des entreprises utilisatrices et de l'Entreprise de Travail Temporaire, le fait de permettre aux intérimaires d'acquérir de nouvelles compétences, de leur proposer des formations qualifiantes et de les faire évoluer tout au long de leurs parcours professionnels sont des moyens de les fidéliser à l'Entreprise de Travail Temporaire. Les acteurs accordent beaucoup d'importance au fait de développer l'employabilité des intérimaires et de leur permettre d'évoluer dans leur carrière. Les membres permanents de l'entreprise Adecco soulignent que l'un de leur rôle est d'accompagner les intérimaires tout au long de leur vie professionnelle et de leur apporter un soutien et des solutions pour qu'ils accèdent à l'emploi en fonction des évolutions du marché du travail.

D'après le discours des intérimaires, la possibilité d'évoluer, *ie.* d'avoir des missions plus intéressantes qu'avant, et le fait d'avoir accès à une formation qualifiante ont un impact positif sur l'attitude de l'intérimaire vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire. Les

intérimaires ont le sentiment que l'agence d'intérim se soucie de leurs attentes et « s'engage » à les satisfaire. Le fait de bénéficier d'une formation ou d'avoir des missions plus intéressantes qu'au début est un signe que l'organisation « fait tout » pour les aider et les accompagner dans leurs démarches d'intégration sur le marché du travail.

A partir de la littérature et de l'analyse de contenu du discours des acteurs, nous testerons l'hypothèse selon laquelle les opportunités de développement ont un effet sur la perception de soutien organisationnel. L'échelle de mesure des opportunités de développement est présentée dans le tableau 11.

Tableau 11

Echelle de mesure des opportunités de développement

OD1	J'ai acquis de nouvelles compétences depuis que je travaille avec Adecco.
OD2	Adecco m'a permis d'évoluer dans mon travail.

De plus, nous avons demandé aux répondants s'ils avaient bénéficié d'une formation par le biais d'Adecco. Les intérimaires ont répondu « oui » ou « non » à l'énoncé suivant : Adecco m'a permis de suivre une formation.

3.5.2. La validité faciale et la validité de contenu du concept « opportunités de développement »

Les énoncés de l'échelle de mesure des « opportunités de développement » des intérimaires a été construite à partir du discours des acteurs. La validité faciale et la validité de contenu du construit ont été vérifiées auprès des 37 participants (cf. annexe 4). Le tableau 12 présente le taux de réponses obtenus pour chacun des deux énoncés.

Tableau 12

	Énoncés retenus pour mesurer la variable « opportunités de développement »	% des réponses
OD1	J'ai acquis de nouvelles compétences depuis que je travaille avec Adecco.	91,9%
OD2	Adecco m'a permis d'évoluer dans mon travail.	89,2%

Ces résultats montrent que les deux items sensés mesurer la variable « opportunités de développement » mesurent bien le concept qu'ils sont sensés mesurer.

3.6. La confiance organisationnelle

3.6.1. La mesure du concept

Concept multidimensionnel, la mesure de la confiance pose des problèmes méthodologiques. Il s'agit de savoir quelles formes et quelles dimensions du concept sont mesurées. La littérature en sciences de gestion montre que les échelles de mesure sont nombreuses et variées. A partir de ces travaux, nous pouvons distinguer les attributs et les antécédents de la confiance.

3.6.1.1. Les attributs de la confiance

D'après la littérature, Mayer *et al.* (1995) distinguent trois attributs générateurs de confiance : **la capacité, la bienveillance et l'intégrité** de l'individu :

- La capacité de l'individu désigne l'ensemble de ses connaissances, de ses compétences et de son aptitude à exercer une influence dans un domaine spécifique. D'après la littérature, il semble que les mots capacité, compétence et expertise perçu soient utilisés de manière interchangeable. La confiance accordée à l'individu dépend

de ses compétences techniques. C'est pourquoi elle lui sera accordée dans une situation ou un domaine spécifique qui lui permette d'exercer cette compétence (Zand, 1972). Le niveau d'expertise est un indicateur qui permet d'anticiper la capacité de l'individu à agir, telle qu'elle a été anticipée (Rousseau, 1998).

- La bienveillance se définit comme la disposition d'un individu à se soucier du bien-être de l'autre. La bienveillance d'un individu à l'égard d'un autre se traduit par un comportement adapté aux besoins et aux désirs de celui-ci. Elle requiert un certain altruisme.
- L'intégrité d'un individu est la qualité d'une personne honnête.

La capacité de l'individu, sa bienveillance envers l'autre et son intégrité sont trois facteurs indépendants qui peuvent toutefois être en relation. En effet, selon la situation, la bienveillance d'un individu à l'égard d'un tiers ne suffit pas à donner confiance. Les compétences de cet individu seront également nécessaires pour construire une relation de confiance avec l'autre (Mayer *et al.*, 1995).

3.6.1.2. *Les antécédents de la confiance*

McAllister (1995) critique les précédents travaux de recherche menés sur les antécédents de la confiance. Ces travaux présentent des limites conceptuelles et méthodologiques car ils ne distinguent pas clairement la dimension cognitive et la dimension affective de la confiance.

Selon McAllister (1995), ces deux dimensions doivent être étudiées séparément pour comprendre leurs effets dans les relations interpersonnelles entre les membres d'une organisation. Ainsi, il propose de mesurer à la fois la dimension affective et la dimension cognitive de la confiance. Les résultats de son étude montrent l'existence d'une relation de causalité entre ces deux dimensions. En effet, la dimension cognitive de confiance (fiabilité de l'autre) affecte la dimension affective de la confiance (bienveillance de l'autre). De plus, chacune de ces dimensions a ses propres antécédents et conséquences.

La **dimension cognitive de la confiance** est influencée par la **performance individuelle, le diplôme et la ressemblance ethnico-culturelle**. Par ailleurs, il met en évidence une forte relation entre l'évaluation d'un « pair » faite par le manager et la croyance dans la fiabilité et le fait de pouvoir compter sur ce « pair ». La « réputation » du « pair » aurait une influence sur son évaluation.

La **dimension affective de la confiance** est influencée par la **bienveillance des managers** envers leurs pairs, plus enclins à **adopter un comportement citoyen** en aidant ses derniers dans leur travail. La confiance se substitut ainsi aux mécanismes de coordinations traditionnels (règles, routines, etc.) inadéquats face à la complexité et l'incertitude des situations dans lesquelles les acteurs, interdépendants, agissent. Le fait pour un manager d'être bienveillant à l'égard de ses subordonnés, en les considérant et en les aidant, peut agir comme un mécanisme de « **soutien social** ». Pour le salarié, ce type de relation permet de créer une relation de confiance avec le manager, fondée sur des éléments affectifs. Les individus peuvent faire un véritable « investissement émotionnel » dans ce type de relation en croyant des les vertus intrinsèques de celle-ci (McAllister, 1995). Contrairement aux travaux précédents, McAllister (1995) montre l'importance de la dimension affective de la confiance dans la relation interpersonnelle.

De même, les études menées en marketing sur les relations inter-organisationnelles montrent que les managers répondent plus volontiers aux questions portant sur l'aspect « cognitif » et « calculé » de leur relation de confiance, plutôt qu'aux questions portant sur leurs « émotions ». Cependant, il est certain que l'affect joue un rôle important dans les relations entre les entreprises et prédit la propension à continuer la relation avec l'autre partenaire (Young, 1996). McAllister (1995) souligne la nécessité de poursuivre les recherches sur le développement de la dimension cognitive de la confiance.

Les travaux de Mayer *et al.* (1995) et ceux de McAllister (1995) se distinguent quant à la manière de mesurer le construit. Tandis que McAllister (1995) considère la capacité et la bienveillance de l'individu comme des facteurs qui déterminent la confiance, Mayer *et al.* (1995) considèrent la bienveillance comme une mesure de la dimension affective de la confiance et la capacité de l'individu (mesurée par sa performance, ses connaissances, etc.) comme une mesure de la dimension cognitive de la confiance.

Pour notre étude, nous distinguons la dimension affective et la dimension cognitive de la confiance organisationnelle. La première dimension se définit comme la croyance dans les intentions bienveillantes de l'organisation à l'égard du salarié. La seconde dimension se définit comme la croyance dans les compétences de l'organisation. Celles-ci sont évaluées à partir des compétences techniques et de la fiabilité des salariés permanents des agences d'intérim. La dimension cognitive de la confiance organisationnelle se fonde sur un ensemble d'informations sur l'entreprise, sur des éléments rationnels et non affectifs.

L'échelle de mesure de la dimension cognitive (CONF) et de la dimension affective (COB) de la confiance organisationnelle a été construite à partir d'échelles de mesure de la confiance du client dans le fournisseur et à partir du discours des intérimaires et des membres permanents de l'entreprise Adecco. Elle est présentée dans le tableau 13.

Tableau 13

Echelle de mesure de la confiance organisationnelle	
CONF1	Chez Adecco, ils font bien leur travail.
CONF2	Ils savent exactement ce que je recherche.
CONF3	Les membres de l'agence Adecco connaissent bien leur métier.
CONF4	Je peux compter sur Adecco pour me trouver du travail.
CONF5	Le personnel de l'agence tient toujours ses engagements.
CONF6	Les informations qu'Adecco me donnent sont exactes.
COB1	Quand quelque chose ne va pas, je peux compter sur eux.
COB2	Je peux facilement me confier à eux.

3.6.2. La validité faciale et la validité de contenu du concept « confiance organisationnelle »

Nous avons vérifié la validité faciale et la validité de contenu de l'échelle de mesure de la confiance organisationnelle auprès des 37 participants (cf. annexe 4). Nous avons noté des divergences d'opinions entre les participants quant à la manière d'associer certains énoncés à

la variable « soutien organisationnel perçu » et à la dimension affective de la variable « confiance organisationnelle ». En effet, certains énoncés sensés mesurer la dimension affective de la confiance organisationnelle ont été associés à la variable « soutien organisationnel perçu ». Le tableau 14 présente le pourcentage de réponses obtenues pour chacune des variables du modèle.

Tableau 14

	Énoncés retenus pour mesurer la dimension affective de la variable « confiance organisationnelle »	% des participants qui ont associés l'énoncé à la dimension affective de la variable « confiance organisationnelle »	% des participants qui ont associés l'énoncé à la variable « soutien organisationnel perçu »
COB1	Quand quelque chose ne va pas, je peux compter sur eux.	45,9%	40,5%
COB2	Je peux facilement me confier à eux.	35,1%	48,6%

Les résultats de l'enquête ne permettent pas de vérifier la validité faciale et la validité de contenu de l'échelle de mesure de la dimension affective de la variable « confiance organisationnelle ». La distinction entre ces deux concepts ne semblait pas claire pour les participants. Selon eux, certains énoncés mesurent à la fois la perception d'être soutenu par l'organisation et la confiance dans l'organisation. Les deux concepts ne sont pas clairement distincts. Ils semblent être au contraire très proches. Nous avons donc supprimé ces deux énoncés de l'échelle de mesure de la confiance organisationnelle.

A contrario, la validité faciale et la validité de contenu de la dimension cognitive de la variable « confiance organisationnelle » ont été vérifiées. Globalement, l'ensemble des énoncés de l'échelle de mesure ont été associés au construit. Le tableau 15 présente les résultats de l'enquête.

Tableau 15

	Énoncés retenus pour mesurer la dimension cognitive de la variable « confiance organisationnelle »	% des réponses
CONF1	Chez Adecco, ils font bien leur travail.	70,3%
CONF2	Ils savent exactement ce que je recherche.	62,2%
CONF3	Les membres de l'agence Adecco connaissent bien leur métier.	64,8%
CONF4	Je peux compter sur Adecco pour me trouver du travail.	81,1%
CONF5	Le personnel de l'agence tient toujours ses engagements.	64,8%
CONF6	Les informations qu'Adecco me donnent sont exactes.	62,2%

3.7. La satisfaction globale par rapport à l'agence d'intérim

La littérature montre qu'il existe une relation entre la perception de soutien organisationnel, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif. De même, nous testerons la relation entre la perception de soutien organisationnel des intérimaires, leur satisfaction globale par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire et leur fidélité à l'organisation. Nous étudions la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'agence d'intérim et non pas la satisfaction au travail de l'intérimaire.

3.7.1. La mesure du concept

La satisfaction est une évaluation cognitive ou une réponse émotionnelle à l'expérience de l'individu avec l'entreprise. Les travaux de recherche menés en marketing par Churchill et Surprenant (1982, 1988) montrent que la satisfaction ne résulte pas systématiquement d'une comparaison entre les attentes et la performance perçue. La satisfaction peut se former suite à l'expérience de l'individu sans que celui-ci ait eu des attentes bien définies au préalable. Son expérience avec l'organisation peut lui procurer de la satisfaction lorsque l'organisation lui apporte un « bien » qu'il n'attendait pas forcément. De plus, les études soulignent que la

satisfaction est complexe à mesurer car le chercheur doit tenir compte des zones de tolérance et des zones d'indifférences du client (Bartikowski et Chandon, 2000).

Pour notre étude, nous mesurons la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire comme une évaluation positive faite *a posteriori* par l'intérimaire de son expérience avec l'entreprise Adecco. Nous formulons trois énoncés pour construire l'échelle de mesure du concept, à partir de la littérature et de l'étude qualitative. En GRH, la satisfaction du salarié au travail peut être mesurée entre autre par l'énoncé « *Je suis satisfait de ...* » (Shore et Tetrick, 1991 ; Allen *et al.*, 2003). Les répondants inscrivent leurs réponses sur une échelle de likert en sept points allant de « 1. Pas du tout d'accord » à « 7. Tout à fait d'accord ». De même, nous mesurons la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire en formulant l'énoncé « *Je suis satisfait(e) de l'agence Adecco* ». De plus, nous utilisons le *verbatim* « *Ça se passe bien avec Adecco* », issu du discours des intérimaires, pour mesurer le concept. Cet extrait du discours des intérimaires montre que ceux-ci sont « satisfaits » de leur relation avec l'agence d'intérim. Enfin, la plupart des acteurs interviewés dans le cadre de l'étude qualitative insistent sur l'importance de répondre aux attentes des intérimaires pour les satisfaire et les fidéliser. L'énoncé « *Adecco répond à mes attentes* » reprend cette idée. L'échelle de mesure du concept est présentée dans le tableau 16.

Tableau 16

Echelle de mesure de la satisfaction globale par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire

SAT1	Je suis satisfait(e) de l'agence Adecco.
SAT2	Ça se passe bien avec Adecco.
SAT3	Adecco répond à mes attentes.

3.7.2. La validité faciale et la validité de contenu du concept « satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire »

La validité faciale et la validité de contenu ont été vérifiées auprès des 37 participants (cf. annexe 4). Globalement, ils ont associé ces trois énoncés au concept de satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire. Le tableau 17 présente les résultats de l'enquête.

Tableau 17

	Énoncés retenus pour mesurer la dimension cognitive de la variable « confiance organisationnelle »	% des réponses
SAT1	Je suis satisfait(e) de l'agence Adecco.	100%
SAT2	Ça se passe bien avec Adecco.	86,5%
SAT3	Adecco répond à mes attentes.	78,4%

Ces trois items semblent suffisants pour mesurer le concept. Cependant, nous sommes consciente qu'ils ne sont pas exhaustifs.

3.8. La validité du construit des échelles des mesures

Nous n'avons pas vérifié la validité convergente et la validité discriminante des échelles de mesure des variables de notre modèle de recherche. La taille de l'échantillon d'étude ($n=116$)⁹¹ est trop petite pour pouvoir effectuer une analyse factorielle confirmatoire. Nous ne pouvons pas affirmer que les concepts d'engagement organisationnel affectif, de soutien organisationnel perçu, d'opportunité de développement, de qualité de la relation interpersonnelle avec les salariés de l'Entreprise de Travail Temporaire, d'autonomie dans le

⁹¹ La taille de l'échantillon doit être au moins égale à 200 individus pour pouvoir effectuer une analyse factorielle confirmatoire selon Evrard, Pras et Roux (2003), op. cité, p.566.

choix des missions, de satisfaction globale par rapport à la société d'intérim et de confiance organisationnelle, tels que nous les mesurons, sont des concepts clairement distincts.

La littérature soulève la question de la validité du construit de l'engagement organisationnel, du soutien organisationnel perçu et de la satisfaction au travail des salariés en relation d'emploi traditionnelle.

D'après la littérature, le concept de soutien organisationnel perçu est un concept distinct de l'engagement organisationnel (Eisenberger *et al.*, 1990). Shore et Tetrick (1991) évaluent la validité de l'échelle de mesure du soutien organisationnel perçu au moyen d'une analyse factorielle confirmatoire. Ils comparent l'échelle de mesure du construit avec l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel proposé par Mowday *et al.* (1979) et les échelles de mesure de la dimension affective et de la dimension calculée de l'engagement organisationnel construites par Allen et Meyer (1990). La structure factorielle des variables indique que l'échelle de mesure du soutien organisationnel perçu, l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel proposée par Mowday *et al.* (1979) et les échelles de mesure de la dimension affective et de la dimension calculée de l'engagement organisationnel construites par Allen et Meyer (1990) sont unidimensionnelles. Les salariés sont capables de distinguer leur propre niveau d'engagement organisationnel et leur perception de l'engagement de l'organisation à leur égard.

Par ailleurs, Shore et Tetrick (1991) montrent que le soutien organisationnel perçu est fortement corrélé avec l'échelle de mesure de l'engagement construite par Mowday *et al.* (1979) ($r = .71$) et avec l'échelle de mesure de la dimension affective de l'engagement organisationnel proposée par Allen et Meyer (1990) ($r = .70$). Ils effectuent des analyses complémentaires pour évaluer la validité des construits. D'après les résultats de ces analyses, ils suggèrent que le soutien organisationnel perçu est distinct de l'engagement organisationnel calculé et de l'engagement organisationnel affectif sur le plan empirique et conceptuel, qu'il soit mesuré par le « questionnaire de l'engagement organisationnel » ou par l'échelle de mesure proposée par Allen et Meyer (1990). Le fait que le soutien organisationnel perçu et l'engagement organisationnel affectif soient corrélés n'est pas surprenant, si la relation entre ces deux concepts est étudiée sous l'angle de la théorie de l'échange social. En effet, dans cette optique, le soutien organisationnel perçu est lié à l'engagement organisationnel affectif.

De même, Rhoades *et al.* (2001) testent la validité discriminante de l'engagement organisationnel et du soutien organisationnel perçu au moyen d'une analyse factorielle confirmatoire. Selon les résultats de l'analyse, ces deux concepts sont bien distincts.

Selon Porter *et al.* (1974), l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail sont deux construits distincts parce que l'engagement organisationnel représente une réaction globale du salarié à l'organisation dans son ensemble tandis que la satisfaction est une réaction affective à différents aspects de la situation de travail. De même, Brooke *et al.* (1988) pensent que ces deux concepts ne représentent pas le même phénomène.

Shore et Tetrick (1991) étudient la relation entre le soutien organisationnel perçu et la satisfaction au travail en effectuant une analyse factorielle confirmatoire. Cette relation a encore été peu étudiée, contrairement à la relation entre l'engagement organisationnel du salarié et la satisfaction au travail (Farkas et Tetrick, 1989). Ils tiennent compte des différentes facettes de la satisfaction au travail, telles que la satisfaction liée à rémunération, à la relation avec le supérieur hiérarchique et les collègues de travail, aux opportunités de développement, au contenu du travail ou encore à la sécurité de l'emploi (Hackman et Oldham, 1975). Chaque facette de la satisfaction au travail doit être traitée comme une variable indépendante. Ils utilisent à la fois les échelles de mesure des différentes facettes de la satisfaction au travail (Hackman et Oldham, 1975) ainsi qu'une échelle de mesure de la satisfaction globale au travail (Seashore *et al.*, 1982). Ils évaluent au préalable la validité de construit de l'échelle de mesure du soutien organisationnel perçu proposée par Eisenberger *et al.* (1986).

Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire montrent que les énoncés de l'échelle de mesure du soutien organisationnel perçu, de l'engagement organisationnel, de l'engagement organisationnel affectif et de la satisfaction sont plus fortement corrélés entre eux qu'avec les énoncés mesurant les autres construits. Toutefois, il existe une corrélation entre les énoncés qui mesurent le soutien organisationnel perçu, l'engagement organisationnel, l'engagement organisationnel affectif et la satisfaction. Ces construits forment un seul et même facteur. Shore et Tetrick (1991) ne peuvent donc pas affirmer qu'ils sont distincts les uns des autres. Seuls les énoncés qui mesurent la dimension calculée de l'engagement organisationnel sont indépendants des autres variables et forment un seul facteur. Regardons de plus près les différentes corrélations qui existent entre les construits.

Le soutien organisationnel perçu, l'engagement organisationnel et l'engagement organisationnel affectif sont corrélés avec les facettes de la satisfaction au travail. Cependant, la mesure du soutien organisationnel perçu est plus fortement corrélée avec les facettes de la satisfaction au travail que ne le sont la mesure de l'engagement organisationnel et la mesure de l'engagement organisationnel affectif. Par exemple, le soutien organisationnel perçu est plus corrélé avec la satisfaction liée à la relation avec le supérieur hiérarchique ($r = .65$) que ne le sont les deux mesures de l'engagement organisationnel avec cette facette de la satisfaction au travail (respectivement $r = .44$ et $r = .45$). Toutefois, l'engagement organisationnel est plus corrélé avec la satisfaction globale au travail ($r = .71$) que ne l'est le soutien organisationnel perçu avec la satisfaction globale au travail ($r = .61$).

Ces corrélations posent la question de savoir comment mesurer de manière distincte le soutien organisationnel perçu, la satisfaction globale au travail ou les différentes facettes de la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif.

Les résultats de l'étude menée par Shore et Tetrick (1991) ne permettent pas de dire si le soutien organisationnel perçu et la satisfaction au travail peuvent être traitées comme deux concepts distincts. Ils posent la question de savoir si le salarié se sent soutenu par l'organisation parce qu'il est globalement satisfait de sa situation ou si le soutien organisationnel perçu est un antécédent de la satisfaction globale au travail.

Si Shore et Tetrick (1991) ne peuvent pas affirmer que le soutien organisationnel perçu et la satisfaction au travail sont deux concepts distincts, ils pensent néanmoins que ces deux construits sont indépendants. Ils suggèrent que le soutien organisationnel perçu affecte directement la satisfaction au travail sans valider cette hypothèse. **Les antécédents et les conséquences de ces deux construits et la manière dont ils sont mesurés restent à expliciter.**

Dans notre étude, nous postulons que la perception de soutien organisationnel est un concept distinct de la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire. Le fait de se sentir soutenu par l'Entreprise de Travail Temporaire aurait un effet direct sur la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'organisation. Nous testerons cette hypothèse.

4. La collecte des données

Une fois le questionnaire construit et pré-testé, nous l'avons administré auprès d'un échantillon d'intérimaires. Nous décrivons tout d'abord cet échantillon. Puis, nous présenterons la manière dont nous avons procédé pour recueillir les données en vue de valider notre modèle conceptuel.

4.1. L'échantillon de l'enquête

Les données de l'étude quantitative ont été recueillies auprès de 116 « intérimaires » de l'entreprise Adecco. Nous distinguons les intérimaires des candidats. Un intérimaire désigne une personne qui a effectué au moins une mission pour l'Entreprise de Travail Temporaire. Un candidat est inscrit dans une agence d'intérim mais n'a encore jamais travaillé avec elle. Il devient intérimaire le jour où il devient salarié de l'Entreprise de Travail Temporaire. Un candidat a donc une expérience limitée avec l'agence.

L'objectif de notre étude nous amène à interroger les intérimaires. En effet, nous voulons expliquer leur fidélité à l'Entreprise de Travail Temporaire, *ie.* leur engagement affectif vis-à-vis de l'entreprise. Nous avons donc exclu de l'étude les « candidats ». De plus, nous avons aussi exclu de l'enquête les intérimaires en contrat de qualification ou en contrat d'adaptation. En effet, ces intérimaires sont destinés à intégrer l'entreprise utilisatrice dans laquelle ils travaillent en alternance. Ils n'ont pas vocation à continuer à travailler avec l'agence d'intérim.

L'étude qualitative exploratoire montre que les Entreprises de travail temporaire cherchent à fidéliser des intérimaires dont les profils sont très différents les uns des autres, qu'ils soient peu qualifiés ou qualifiés. Elles ont intérêt à fidéliser les intérimaires dont les profils sont régulièrement recherchés sur leur bassin d'emplois. Ces profils varient en fonction du métier des entreprises utilisatrices de main d'œuvre intérimaire ou du secteur d'activité sur lequel

elles se situent. Sur le bassin d'emploi stéphanois, les agences d'intérim spécialisées dans l'industrie ont intérêt à fidéliser des manutentionnaires, des opérateurs CN, des tourneurs-fraiseurs P3, des soudeurs ou des électriciens. Sur le bassin d'emploi de certaines villes de la Drôme, les agences d'intérim spécialisées dans l'industrie ont intérêt à pérenniser la relation d'emploi avec des agents de production spécialisés dans l'agroalimentaire, des manutentionnaires et des électriciens. Enfin, les agences d'intérim spécialisées dans le secteur tertiaire cherchent à fidéliser entre autre les secrétaires ou les comptables⁹².

Nous avons mené nos investigations dans deux secteurs d'activité : le secteur industriel et le secteur tertiaire. Nous avons interrogé des intérimaires ayant des profils très différents les uns des autres. Le profil varie selon le genre, le sexe, l'âge, le niveau de formation, le choix de l'intérim et la qualification de l'intérimaire. Nous étudierons le niveau d'engagement affectif des intérimaires selon le profil de l'intérimaire.

4.2. L'administration du questionnaire

Le questionnaire a été administré de trois manières différentes : la remise en main propre, l'envoi postal et l'entretien téléphonique. Nous allons présenter ces trois modes d'administration du questionnaire.

3.4.1. La diffusion du questionnaire par la remise « en main propre »

Le questionnaire a été remis en main propre aux intérimaires « de passage » dans les agences qui ont accepté de participer à notre étude. Pour cela, nous nous sommes rendue plusieurs fois dans quatre agences d'intérim différentes situées sur le bassin stéphanois et sur le bassin isérois. Parmi ces agences, deux d'entre elles sont spécialisées dans l'industrie. Les deux autres agences sont qualifiées d'agences généralistes. Les directeurs d'agence ainsi que leurs collaborateurs nous ont reçue chaleureusement, vivement intéressés par les résultats de notre enquête après avoir pris connaissance du questionnaire. Les directeurs d'agence ont accepté

⁹² Liste non exhaustive

de mettre à notre disposition un bureau pour recevoir les personnes concernées par l'enquête chaque fois que cela était possible. Nous avons pu travailler de manière très autonome.

Nous avons demandé à toutes les personnes qui se sont présentées dans l'agence si elles acceptaient de participer à notre étude. Nous avons vérifié au préalable que les personnes sollicitées pour l'enquête avaient effectué au moins une mission pour la société ADECCO, sans aucun autre critère de sélection. La plupart des intérimaires ont accepté sans réticence de répondre au questionnaire et nous leur avons demandé de le remplir immédiatement.

Nous leur avons rappelé que le questionnaire était anonyme, que le personnel de l'agence d'intérim ne pourrait en aucun cas consulter le questionnaire une fois rempli et qu'ils devaient nous le remettre directement en main propre pour respecter la promesse de confidentialité de leurs réponses. Nous avons mis en place ce protocole de diffusion des questionnaires afin d'éviter certains biais. C'est pourquoi les membres de la société ADECCO n'ont pas été impliqués dans le processus de diffusion des questionnaires. Nous avons ainsi recueilli 52 questionnaires, dont 51 questionnaires exploitables.

La diffusion du questionnaire par la remise en main propre présente un avantage, notamment lorsque le « taux de passage » en agence est élevé. Les personnes sollicitées pour l'enquête acceptent « spontanément » de répondre aux questionnaires qu'elles remplissent immédiatement. Les données sont donc collectées rapidement et en nombre important. Cependant, cette méthode présente un inconvénient, notamment lorsque les intérimaires ne se rendent pratiquement jamais dans l'agence ADECCO pour laquelle ils effectuent des missions. C'est le cas de ceux qui travaillent dans le secteur tertiaire. Nous avons donc diffusé le questionnaire par courrier auprès de cette population.

3.4.2. La diffusion du questionnaire par courrier

Le questionnaire a été envoyé par courrier aux intérimaires de la société ADECCO qui travaillent dans le secteur tertiaire. En effet, cette population intérimaire se rend rarement dans les agences d'intérim. Il était alors impossible de recueillir un nombre de questionnaires suffisamment grand auprès de cette population en le remettant uniquement en main propre.

Par ailleurs, nous avons également envoyé des questionnaires par courrier aux intérimaires qui travaillent dans le secteur industrie pour recueillir des questionnaires supplémentaires.

Avec la collaboration des agences ADECCO Tertiaire et des agences ADECCO Industrie, nous avons envoyé le questionnaire par courrier à 296 intérimaires. Le tableau 18 présente en détail la répartition des questionnaires envoyés selon le profil ciblé.

Tableau 18 : Répartition des questionnaires selon le profil d'intérimaire ciblé

<i>Spécialité des agences ADECCO ayant participé à l'étude</i>	<i>Nombre de questionnaires envoyés</i>	<i>Nombre de questionnaires reçus</i>	<i>Taux de réponse</i>
Secteur Tertiaire	213	44 questionnaires	20,66%
Secteur Industrie	83	11 questionnaires	13,25 %
Total ⁽¹⁾	296	55 questionnaires	19,23%

(1) Le taux de réponse tient compte des 10 lettres qui nous ont été retournées en raison d'adresses erronées. Nous avons exclu ces questionnaires du calcul du taux de réponse.

3.4.3. L'administration par téléphone

Enfin, nous avons administré le questionnaire par téléphone, afin d'atteindre une plus grande cible d'intérimaires. En effet, un nombre considérable d'intérimaires ne se rendent pas fréquemment dans les agences Adecco, soit parce qu'ils n'en ont pas besoin (les contrats et les bulletins de paie sont envoyés par courrier), soit parce qu'ils sont en mission dans une entreprise utilisatrice. Par ailleurs, le taux de réponse qui suit l'envoi d'un questionnaire par courrier est faible. L'administration du questionnaire par téléphone nous a permis de recueillir 9 réponses supplémentaires.

SECTION II

Analyse descriptive des données

L'objet de cette section est de présenter la manière dont les données ont été préparées et structurées avant d'être analysées. Cette étape préalable est indispensable pour pouvoir tester les hypothèses de recherche. Elle consiste d'une part à vérifier la complétude et la cohérence des données recueillies. Nous devons en effet nous assurer de la qualité du matériau utilisé pour valider le modèle de recherche. D'autre part, il s'agira de « résumer » les données recueillies, souvent volumineuses, pour « *en extraire l'information significative [...] de façon à permettre l'interprétation* ». ⁹³

1. La préparation des données

L'analyse des données recueillies à partir d'un questionnaire s'effectue en plusieurs étapes. La principale étape consiste à vérifier la qualité des données brutes qui constituent le fichier. Globalement, tous les questionnaires ont été remplis correctement lors de notre enquête. Cependant, nous avons constaté que certains questionnaires présentaient des valeurs manquantes. Deux cas de figure se sont présentés à nous. D'une part, certains répondants ont à peine répondu à la moitié des énoncés proposés. D'autre part, nous avons relevé une faible quantité de données manquantes pour d'autres questionnaires.

- Dans le premier cas, les répondants ont omis de répondre à l'ensemble des questions posées soit volontairement, parce qu'en le remplissant, ils n'ont pas eu la volonté d'aller jusqu'au bout, soit de manière fortuite, en sautant une page entière du questionnaire et en passant directement à la page suivante. Ce cas de figure concerne seulement deux questionnaires. Devant un tel niveau d'incomplétude, les données recueillies sur ces deux questionnaires ne sont pas suffisantes pour obtenir des résultats pertinents et contribuer à valider notre modèle de recherche. Nous les avons donc retirés de notre enquête.

⁹³ Evrard Y., Pras B. et E. Roux (2003), op. cité, p.335.

- Dans le second cas, le nombre de données manquantes par questionnaire est faible. Cette situation est fréquemment rencontrée dans les études quantitatives de recherche par questionnaire. L'absence de réponses à certains énoncés n'entrave pas le bon déroulement de l'analyse des données. Les questionnaires concernés par l'incomplétude des réponses ont donc été conservés pour l'analyse des données. SPSS fournit une valeur manquante système en cas d'absence de données. Les valeurs manquantes système sont exclues du calcul des moyennes, écart-type et autre statistique.

2. Méthode pour l'analyse descriptive des données

Avant de tester les hypothèses que nous avons formulées, il est nécessaire de purifier et de valider nos instruments de mesure par le biais d'analyses factorielles exploratoires (appelée encore analyse en composantes principales ou ACP). Cette étape vise à établir la dimensionnalité des échelles de mesure, leur fiabilité et la cohérence interne des items.

2.1. La qualité de la mesure

La qualité d'un instrument de mesure dépend de la fiabilité et de la validité de l'instrument. Ces deux critères qui permettent de juger de la qualité d'une mesure « *sont intégrés au modèle dit « de la vraie valeur » qui constitue le fondement de la théorie de la mesure* »⁹⁴. La formule suivante résume le modèle de la vraie valeur qui est le fondement de la théorie de la mesure.

$$\begin{array}{ccccccc}
 \mathbf{M} & = & \mathbf{V} & + & \mathbf{Es} & + & \mathbf{Ea} \\
 \text{Mesure} & & \text{Vraie} & & \text{Erreur} & & \text{Erreur} \\
 \text{obtenue} & = & \text{valeur} & + & \text{systématique} & + & \text{aléatoire}
 \end{array}$$

⁹⁴ Evrard Y., Pras B. et E. Roux (2003), op. cité, p.330.

- La vraie valeur est la mesure « idéale », celle qui correspond parfaitement au phénomène étudié. Il est difficile de l'atteindre directement en raison de l'erreur systématique et de l'erreur aléatoire qui sont plus ou moins présentes dans toute mesure.
- L'erreur systématique (ou biais) provient du décalage entre l'instrument de mesure et le phénomène étudié.
- L'erreur aléatoire provient du fait que l'instrument de mesure peut être sujet à des aléas tels que les conditions dans lesquelles il est soumis aux répondants, l'humeur des personnes interrogées, etc.

Le problème de la fiabilité de l'instrument de mesure est concerné par l'erreur aléatoire. La fiabilité de l'instrument de mesure se définit comme « *la qualité d'un instrument de mesure qui, appliqué plusieurs fois à un même phénomène, doit donner les mêmes résultats* »⁹⁵. L'instrument de mesure est d'autant plus fiable que l'erreur aléatoire est minime. Le problème de la validité, quant à elle, dépend de l'erreur systématique et de l'erreur aléatoire. Elle dépend donc de l'écart entre la mesure obtenue et la vraie valeur.

Un instrument de mesure est fiable lorsque la mesure d'un phénomène répétée plusieurs fois dans le temps aboutit à une même série d'observations, *ie.* à des résultats aussi identiques que possible. L'indicateur qui permet de mesurer la fiabilité d'un ensemble d'énoncés (ou de questions) censés contribuer à mesurer un phénomène est appelé l'alpha (α) de Cronbach⁹⁶.

⁹⁵ Evrard Y., Pras B., Roux E., Choffray J.M, Dussaix A. (1993), op. cité, p.586.

⁹⁶ La fiabilité de l'instrument de mesure dépend du degré d'interrelations (corrélations, covariance) existant entre les énoncés. Les énoncés qui sont censés mesurer le même phénomène doivent être corrélés. La covariance $\sigma_{i,j}$ doit être élevée :

- ❖ Si $\sigma_{i,j}$ est élevée, α est proche de 1.
- ❖ Si $\sigma_{i,j}$ est faible, α est proche de 0.

Lorsque l'ensemble des énoncés sont fortement corrélés, l'alpha de Cronbach est proche de 1 et l'échelle de mesure est jugée fiable. Elle a une bonne cohérence interne. Les énoncés mesurent bien un seul phénomène.

Selon Cronbach (1951)⁹⁷, cet indicateur indique « *quelle est la part du score total qui dépend des facteurs généraux propres à l'ensemble des énoncés plutôt que d'items particuliers* ». L'alpha informe sur la part de variance du score total de l'échelle qui est fiable.

Selon Nunnally (1982), un alpha de Cronbach est acceptable lorsqu'il est supérieur ou égal à 0,6. Il est jugé satisfaisant lorsqu'il est supérieur ou égale à 0,80. La valeur de l'alpha de Cronbach dépend du nombre d'items. Plus celui-ci est important, plus l'alpha de Cronbach est élevé.

Le test de fiabilité doit s'appliquer sur des échelles de mesure unidimensionnelles (Gerbing et Anderson, 1988). Si le concept est uni-dimensionnel, les énoncés mesurent une seule dimension de la variable étudiée. Tous les énoncés servant à la mesurer forment un seul et même facteur. L'échelle est donc homogène.

Dans le cas où le construit est multidimensionnel, les items doivent être regroupés en plusieurs facteurs, chaque facteur mesurant une dimension du construit. C'est pourquoi il est nécessaire d'analyser la structure factorielle des construits par le biais d'analyses factorielles exploratoires, avant de tester la fiabilité d'une échelle de mesure.

2.2. L'analyse factorielle exploratoire ou Analyse en Composantes principales (ACP)

L'analyse factorielle est une méthode multivariée d'analyse de données qui poursuit deux objectifs différents. D'un point de vue empirique, elle permet de structurer les données et de « *résumer l'information contenue dans un tableau de chiffres individus/variables, en remplaçant les variables initiales par un nombre plus petit de variables composites ou facteurs* »⁹⁸. Les données ainsi résumées en un nombre restreint de variables sont plus facile à analyser.

⁹⁷ Cronbach (1951), cité dans Igalens et Roussel (1998), *Méthodes de recherche en gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica, p. 141.

⁹⁸ Evrard Y., Pras B. et E. Roux (2003), op. cité, p.398.

L'analyse factorielle de type exploratoire identifie les facteurs à partir des variables observables. Le nombre de facteurs à retenir sont déterminés *a posteriori*, en fonction de règles empiriques. L'analyse factorielle de type confirmatoire vérifie la structure factorielle des données définie *a priori* à partir de l'analyse factorielle exploratoire (Evrard *et al.*, 2003).

L'analyse factorielle exploratoire aide le chercheur à « *retrouver le modèle de mesure sous-jacent aux données* »⁹⁹. Elle est recommandée pour procéder à l'épuration du questionnaire et tester la dimensionnalité des construits afin de factoriser les données (Churchill, 1979 ; Evrard *et al.*, 1993). Evrard *et al.* (2003) rappellent qu'il est important de « *se demander si les données sont factorisables, c'est à dire si elles forment un ensemble suffisamment cohérent pour qu'il soit raisonnable d'y chercher des dimensions communes qui aient un sens et ne soient pas des artefacts statistiques* »¹⁰⁰.

L'ACP est une méthode descriptive qui permet de purifier l'échelle de mesure en réduisant, selon un processus itératif, le nombre d'énoncés pour retenir ceux qui donnent une bonne représentation du construit : un ou plusieurs axes factoriels sont alors retenus. Pour cela, nous utilisons deux types de tests : le test de Kaiser Meyer et Olkin (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett.

- ❖ Le KMO teste les corrélations entre les énoncés. Il indique si les variables retenues constituent une ou plusieurs mesures adéquates du concept. Un KMO inférieur à 0,5 est inacceptable. La valeur du KMO doit être au moins supérieure à 0,5 pour accepter le ou les axes factoriels. Plus l'indice est proche de 1, plus les variables sont corrélées entre elles et constituent une mesure adéquat du concept.
- ❖ Le test de sphéricité de Bartlett vérifie l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations seraient égales à zéro. Lorsque les résultats du test sont proches de zéro, l'hypothèse des corrélations nulles est rejetée. Les données sont ainsi corrélées et peuvent être factorisées. Ce test est très sensible au nombre d'observations et est presque toujours significatif lorsque celui-ci est très élevé.

⁹⁹ Gerbing D.W., Hamilton J.G (1996), Viability of Exploratory Factor and a Precursor to Confirmatory Factor Analysis, *Structural Equation Modeling*, p.71.

¹⁰⁰ Evrard Y., Pras B. et E. Roux (2003), op.cité, p.400.

Généralement, l'analyse factorielle est mise en œuvre pour des données métriques et des échelles d'intervalle. Les échelles de type Likert sont des échelles de type ordinal. Par conséquent, elles mesurent des variables non-métriques. Néanmoins, « *il est accepté dans l'analyse de données en sciences sociales de les traiter comme des échelles d'intervalle et des variables métriques* »¹⁰¹. De plus, la taille de l'échantillon doit être cinq fois plus grande que le nombre d'énoncés utilisés pour mesurer le concept en question.

L'ACP permet d'identifier le nombre d'axes factoriels que le chercheur doit retenir pour analyser ses données. Elle calcule également la variance qui est associée à chaque axe factoriel. Plusieurs méthodes permettent de tester la dimensionnalité des construits, *ie.* le nombre d'axes factoriels à retenir.

- La méthode la plus courante est d'examiner l'information restituée par chaque facteur en examinant les valeurs propres de chaque axe factoriel. La « *règle de Kaiser* » indique de retenir les facteurs dont les valeurs propres sont supérieures à 1.
- Par ailleurs, il est possible d'examiner sur un graphique la courbe des valeurs propres et d'effectuer le « *scree test de Cattell* » ou le « *test du coude* »¹⁰². La méthode consiste à retenir les facteurs qui se situent avant le point d'inflexion de la courbe. L'élimination des autres facteurs conduisent à une perte d'information minimum.

Dans les deux cas, il est nécessaire de trouver les variables qui contribuent le plus à la formation des axes factoriels. Le coefficient de corrélation $r(X_k, F_j)$ mesure la relation de la variable X_k au facteur F_j . Les variables pour lesquelles les coefficients de corrélation sont supérieurs à 0,50 seront conservées.

Lorsque plusieurs axes factoriels sont retenus, il est nécessaire d'identifier les variables qui sont corrélées avec chaque facteur. Pour cela, des rotations dans l'espace factoriel seront effectuées, afin d'augmenter la valeur des coefficients de corrélation de certaines variables avec les nouveaux axes de représentation. Varimax, Quartimax et Oblimin sont les algorithmes de rotation les plus connus (Evrard *et al.*, 2003).

¹⁰¹ Roussel P. et F. Wacheux (2005), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : Editions de Boeck Université, p. 252.

¹⁰² Evrard Y., Pras B. et E. Roux (2003), *op.cité*, p.402.

3. Fiabilité et validité des échelles de mesure

Nous allons présenter dans cette section la structure factorielle et la fiabilité des échelles de mesure pour chacune des variables de notre modèle de recherche. Pour cela, nous avons effectué des analyses factorielles exploratoires à l'aide du logiciel SPSS (cf. annexe 5).

3.1. L'engagement organisationnel affectif

L'analyse en composantes principales réalisée sur l'échelle de mesure de l' « engagement organisationnel affectif » des intérimaires nous permet d'en examiner les dimensions. Les résultats de l'analyse sont présentés dans le tableau 19.

Tableau 19: L'analyse en composantes principales de l'engagement des intérimaires vis-à-vis de la société Adecco

Variables	Qualité de la représentation	Valeur propre extraite*
EOA1	0,815	0,903
EOA2	0,666	0,816
EOA3	0,756	0,870
EOA4	0,675	0,822
EOA5	0,649	0,805
% de la variance		71,23%

* Seuls les poids > 0,30 sur les axes sont mentionnés

Le test de sphéricité de Bartlett (333,572 ; $p = 0,000$) indique que les données peuvent être factorisées et le test du KMO (0,815) montrent qu'elles sont fortement corrélées. La qualité de la représentation pour les variables est supérieure à 0,50. Chaque item contribue donc à la formation de l'axe factoriel.

L'alpha de Cronbach (0,891) indique que l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel affectif des intérimaires présente une bonne cohérence interne.

3.2. Le soutien organisationnel perçu

Nous effectuons une analyse en composantes principales pour la variable « soutien organisationnel perçu ». Nous présentons dans le tableau 20 les résultats de cette analyse.

Tableau 20: L'analyse en composantes principales du soutien organisationnel perçu

Variables	Qualité de la représentation	Valeur propre extraite*
SOU1	0,723	0,850
SOU2	0,711	0,843
SOU3	0,554	0,744
SOU4	0,608	0,779
SOU5	0,768	0,876
SOU6	0,579	0,761
SOU7	0,734	0,857
SOU8	0,698	0,835
Pourcentage de la variance		67,18%

* Seuls les poids > 0,30 sur les axes sont mentionnés

Le test de sphéricité de Bartlett (568,214 ; $p = 0,000$) et le test du KMO (0,937) indiquent que les données sont fortement corrélées entre elles et qu'elles sont factorisables. La qualité de la représentation de chaque variable est bonne. Nous retenons l'ensemble des énoncés qui contribuent à la formation de l'axe factoriel. L'échelle de mesure est unidimensionnelle. Nous retenons le facteur unique qui explique plus de 67% de la variance.

L'alpha de Cronbach est égal à 0,928. Il indique que l'échelle de mesure présente une forte cohérence interne. Il ne peut pas être amélioré en cas de suppression d'une variable.

3.3. L'autonomie dans le choix des missions

Les premiers résultats de l'analyse en composantes principales indiquent que le test du KMO est inférieur à 0,50. Ce résultat est médiocre et nous ne pouvons pas l'accepter. De plus, l'alpha de Cronbach est inférieur à 0,5. La suppression de l'énoncé « *Si une mission ne m'intéresse pas, je la refuse* » améliorerait considérablement l'alpha de Cronbach. Nous supprimons cet item de l'échelle de mesure du construit.

La variable autonomie dans le choix des missions est mesurée au moyen de l'item « *Si je refuse une mission, Adecco me rappelle quand même pour me proposer une autre mission* » (AUTO 1) et de l'item « *Quand je refuse une mission qui ne me convient pas, ils respectent ma décision* » (AUTO 2). Il est inutile d'effectuer une analyse en composantes principales lorsqu'une échelle de mesure comporte deux items. Nous calculons le coefficient de corrélation de Pearson pour voir si les items sont corrélés. Le coefficient de corrélation de Pearson est égal à 0,611 ($r > 0,5$). Les deux items sont corrélés et permettent de mesurer la variable autonomie dans le choix des missions (cf. annexe 5).

3.4. Les opportunités de développement et l'accès à la formation

Nous mesurons les opportunités de développement au moyen de deux items : « *J'ai acquis de nouvelles compétences depuis que je travaille avec Adecco* » (OD1) et « *Adecco m'a permis d'évoluer dans mon travail* » (OD2). De même que pour la variable autonomie dans le choix des missions, nous calculons le coefficient de corrélation de Pearson pour voir si ces deux items sont corrélés. Le coefficient de corrélation de Pearson est égal à 0,645 ($r > 0,5$). Ces deux items sont donc corrélés et permettent de mesurer la variable opportunité de développement.

Par ailleurs, la variable formation est une variable binaire, à deux modalités de réponse (1 pour « oui, j'ai bénéficié d'une formation par le biais d'Adecco » et 2 pour « non, je n'ai pas bénéficié d'une formation par le biais d'Adecco »).

3.5. La qualité de la relation interpersonnelle entre les acteurs

De même, nous avons effectué une analyse en composantes principales pour la variable « qualité de la relation interpersonnelle entre les acteurs ». Nous présentons les résultats de l'analyse dans le tableau 21.

Tableau 21: L'analyse en composantes principales de la qualité de la relation interpersonnelle entre les acteurs

Variables	Qualité de la représentation	Valeur propre extraite*
REL1	0,773	0,879
REL2	0,611	0,782
REL3	0,736	0,858
Pourcentage de la variance		70,65%

* Seuls les poids > 0,30 sur les axes sont mentionnés

Le test de sphéricité de Bartlett (106,179 ; $p = 0,000$) et le test du KMO (0,679) indiquent que les données sont fortement corrélées entre elles et qu'elles sont factorisables. La qualité de la représentation de chaque variable est bonne. Nous retenons l'ensemble des énoncés qui contribuent à la formation de l'axe factoriel. L'échelle de mesure est unidimensionnelle. Nous retenons le facteur qui explique plus de 70% de la variance.

L'alpha de Cronbach est égal à 0,775. Il indique que l'échelle de mesure présente une forte cohérence interne. L'ensemble des énoncés mesure un phénomène identique. Il pourrait être légèrement amélioré en supprimant l'item « Ils ne sont pas à l'écoute de mes attentes ». Toutefois, nous décidons de conserver cet item qui contribue à la formation de l'axe factoriel. En excluant cet item de l'analyse, nous perdons une information importante.

3.6. La satisfaction globale par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire

Le test de sphéricité de Bartlett (151,809 ; $p = 0,000$) indique que les données peuvent être factorisées et le test du KMO (0,685) montrent qu'elles sont fortement corrélées. La qualité de la représentation pour les variables est supérieure à 0,50. Chaque variable contribue donc à la formation de l'axe factoriel. Nous les retenons pour ne pas perdre d'information.

Tableau 22: L'analyse en composantes principales de la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire

Variables	Qualité de la représentation	Valeur propre extraite
SAT1	0,832	0,912
SAT2	0,799	0,894
SAT3	0,648	0,805
Pourcentage de la variance		75,95%

Le tableau 22 montre que la qualité de la représentation de l'ensemble des énoncés est bonne ($>0,5$). Chaque énoncé possède une information qui contribue à la formation de l'axe factoriel. Ils sont donc tous retenus. L'échelle de mesure de la satisfaction de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire est unidimensionnelle. Le premier facteur explique presque 80% de la variance. Les valeurs propres indiquent que chaque variable est fortement corrélée avec le premier facteur.

L'échelle de mesure présente une bonne cohérence interne puisque l'alpha de Cronbach est égal à 0,836. L'ensemble des énoncés mesure bien un phénomène identique.

3.7. La confiance organisationnelle

Le test de sphéricité de Bartlett (378,639 ; $p = 0,000$) indique que les données peuvent être factorisées et le test du KMO (0,857) montrent qu'elles sont fortement corrélées. La qualité de la représentation pour les variables est supérieure à 0,50. Chaque variable contribue donc à la formation de l'axe factoriel. Nous les retenons pour ne pas perdre d'information.

Tableau 23: L'analyse en composantes principales de la confiance organisationnelle

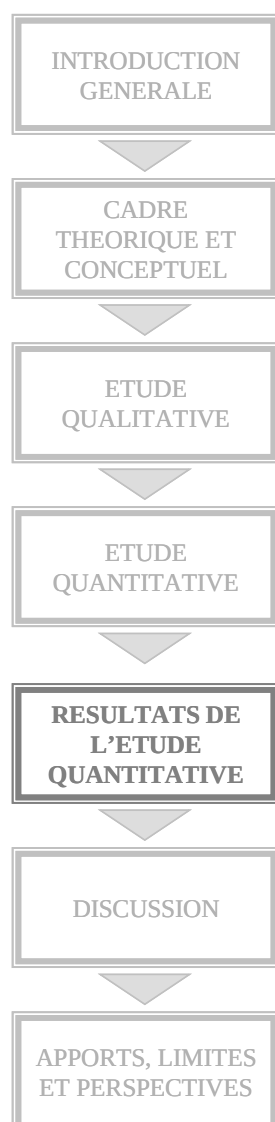
Variables	Qualité de la représentation	Valeur propre extraite
CONF1	0,735	0,857
CONF2	0,647	0,804
CONF3	0,669	0,818
CONF4	0,680	0,824
CONF5	0,658	0,811
CONF6	0,611	0,782
Pourcentage de la variance		66,67%

Le tableau 23 montre que la qualité de la représentation de l'ensemble des énoncés est bonne ($>0,5$). Chaque énoncé possède une information qui contribue à la formation de l'axe factoriel. Ils sont donc tous retenus. L'échelle de mesure de la confiance de l'intérimaire dans l'organisation est unidimensionnelle. Le premier facteur explique plus de 66% de la variance. Les valeurs propres indiquent que chaque variable est fortement corrélée avec le premier facteur.

L'échelle de mesure présente une bonne cohérence interne puisque l'alpha de Cronbach est égal à 0,895. La suppression d'un item n'améliorerait pas cet indicateur. L'ensemble des énoncés mesure bien un phénomène identique.

CHAPITRE VI

RESULTATS DE L'ETUDE QUANTITATIVE



Nous présenterons dans ce chapitre les résultats de l'étude quantitative menée auprès des intérimaires de la société Adecco. Nous testerons les hypothèses de recherche afin de valider le modèle explicatif de l'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire que nous avons construit à partir de littérature et des résultats de l'étude qualitative.

PLAN DU CHAPITRE

Section I : La méthode d'analyse des données

1. La régression linéaire
2. L'analyse de variance
3. Les variables médiatrices

Section II : Les résultats

1. Les caractéristiques de l'échantillon de l'étude
2. Test des hypothèses
- 2.3. L'effet du profil de l'intérimaire

Le choix de la méthode d'analyse des données dépend de l'objectif de l'analyse et de l'instrument de mesure dont dispose le chercheur. Nous justifierons dans une première section les méthodes d'analyse des données que nous allons utiliser pour tester les hypothèses et valider notre modèle de recherche. Dans une deuxième section, nous présenterons les résultats des analyses effectuées.

SECTION I

La méthode d'analyse des données

Les méthodes d'analyse de données, quelles qu'elles soient, doivent remplir un certain nombre de conditions pour être appliquées. Nous allons préciser les méthodes d'analyse de données que nous avons utilisées pour notre étude, ainsi que leurs conditions d'application. Nous présenterons dans un premier temps la régression linéaire. Ensuite, nous verrons pourquoi et comment s'applique l'analyse de variance. Enfin, nous décrirons les différentes variables d'un modèle de recherche.

1. La régression linéaire

1.1. Les conditions d'application de la méthode de régression

Les variables doivent remplir un certain nombre de conditions pour que la régression s'applique. Ces conditions sont relatives au type de données recueillies, à l'indépendance des variables explicatives et à la présence d'observations extrêmes (Evrard, *et al.*, 2003).

1.1.1. Le type de données recueillies

Dans notre enquête, nous avons recueilli des données quantitatives. Les variables indépendantes et la variable dépendante de notre modèle de recherche sont mesurées par des échelles de Likert. Bien que celles-ci soient des échelles de type ordinal, elles sont utilisées comme des échelles d'intervalle. Les données sont donc considérées comme métriques (ou quantitatives). Ainsi, la méthode de la régression peut s'appliquer pour expliquer les effets des variables indépendantes sur la variable dépendante de notre modèle de recherche.

1.1.2. La multicolinéarité des variables indépendantes

La deuxième condition concerne la multicolinéarité des variables explicatives. L'algorithme de régression ne peut pas s'appliquer si les variables explicatives sont parfaitement colinéaires. Les analyses par régression multiple révèlent souvent des variables indépendantes ou explicatives qui sont corrélées. Lorsque la multi-colinéarité des variables est trop élevée, les estimations des coefficients de régression sont biaisées et le coefficient de régression peut s'avérer instable. Il est alors difficile d'évaluer la proportion dans laquelle les variables indépendantes expliquent la variation de la variable dépendante. Les erreurs standards sont trop grandes pour pouvoir étudier l'importance relative des variables sur la base de ces coefficients.

Le coefficient de corrélation de Pearson donne des indications sur l'existence et la force de l'association entre deux variables. Plus il est proche de 0, plus les variables sont faiblement corrélées. Si ce coefficient est élevé, le chercheur est face à un problème de multicolinéarité des variables explicatives.

Plusieurs méthodes permettent de résoudre le problème de multicolinéarité des variables indépendantes : la régression pas à pas (« *stepwise* ») et l'examen du VIF (« *Variance Inflation Factor* »).

- La régression pas à pas permet d'identifier l'importance relative des variables explicatives dans l'explication du phénomène étudié, selon l'ordre dans lequel elles sont introduites.
- Le VIF est le degré d'augmentation de l'erreur standard en raison du degré de corrélation de X_j avec les autres prédicteurs. Si le VIF est inférieur à 4, il n'existe pas vraiment de problème de multicolinéarité entre les variables explicatives (Evrard *et al.*, 2003).

1.1.3. La présence d'observations extrêmes

Le traitement des données obtenues lors d'une étude quantitative par questionnaire nécessite que les réponses des personnes interrogées soient cohérentes. Evrard *et al.* (2003) soulignent que « *l'estimation des paramètres de la régression est très sensible à la présence d'« observations extrêmes » (« outliers »)*¹⁰³. Les valeurs extrêmes modifient les coefficients de la droite de régression ou affectent la significativité de ces coefficients. La pente de la droite de régression ne correspond plus à la droite de régression obtenue pour la majorité des observations.

L'origine des valeurs extrêmes (ou observations aberrantes) peut être de différentes natures. La fiabilité des données collectées en sciences sociales à partir d'un questionnaire dépend de la sincérité des répondants et de la rigueur avec laquelle ils remplissent le questionnaire qui leur est soumis. Or, il n'est pas possible de « contrôler » la sincérité des réponses obtenues. Certaines réponses ne correspondent pas toujours à ce que pense vraiment la personne interrogée, soit parce qu'elle ne se sent pas concernée par la question mais elle y répond quand même, soit parce qu'elle est distraite par des événements extérieurs (environnement, ambiance, etc.). Ainsi, les données contiennent des erreurs qui rendent certaines réponses incohérentes. Les données extrêmes doivent être supprimées.

¹⁰³ Evrard Y., Pras B. et E. Roux (2003), op.cité, p.481.

Nous avons cherché à relever la présence de contradictions dans les réponses ou de valeurs extrêmes. Nous n'avons pas relevé de valeurs aberrantes parmi les données que nous avons recueillies.

1.2. La méthode d'application de la régression

1.2.1. Principes généraux

La validation d'un modèle conceptuel consiste à déterminer le degré de relation entre une ou plusieurs variables indépendantes (explicative) et une variable dépendante (à expliquer). La régression linéaire est la relation la plus simple. Elle consiste à mesurer les effets de la variation d'une variable indépendante sur la variation de la variable dépendante. La relation entre plusieurs variables X (variables indépendantes) et Y (variable dépendante) peut s'écrire comme une fonction qui prend la forme suivante :

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_pX_p + \epsilon$$

Le calcul de la régression permet de déterminer les valeurs des paramètres (a_i) de la fonction pour p variables explicatives. L'effet des variables non prises en compte dans le modèle est appelé **résidu** et est représenté par la valeur ϵ .

1.2.2. La régression « pas à pas »

Dans le cas de la régression multiple, il s'agit d'identifier les variables indépendantes qui restituent le mieux la variabilité de la variable dépendante. Pour cela, deux approches sont possibles :

- Examiner tous les cas possibles (ie. toutes les combinaisons qui incluent 1,2,..., $p-1$, p variables). Lorsque le nombre de variables indépendantes est élevé, cette approche est lourde à appliquer.

- Utiliser des procédures séquentielles de sélection de variables. La procédure séquentielle la plus fréquemment utilisée est appelée régression « *pas à pas* » (« *stepwise* »). Elle peut être effectuée *en arrière* (« *backward* ») : elle consiste à partir de la régression incluant toutes les variables, puis à enlever celle qui diminue le moins le pouvoir explicatif, et ainsi de suite jusqu'à ce que l'écart de pouvoir explicatif soit significatif. Elle peut être effectuée *en avant* (« *forward* ») : dans ce cas, elle consiste à introduire les variables successivement jusqu'à ce que l'amélioration du pouvoir explicatif ne soit plus significatif.

La procédure séquentielle « pas à pas » est souvent privilégiée à la première approche. La régression « *pas à pas* » permet d'introduire progressivement les variables explicatives du modèle. Elle consiste à prendre comme première variable explicative celle qui est la plus corrélée avec la variable à expliquer et calculer les résidus de cette régression simple. Ensuite, une régression simple est effectuée entre les autres variables explicatives restantes et ces résidus. Les variables explicatives qui seront retenues sont celles qui sont les plus corrélées avec les résidus.

1.3. La qualité globale de la régression

L'algorithme de régression doit permettre de « *restituer une part importante de la variabilité de la variable à expliquer* »¹⁰⁴. Le modèle doit avoir un pouvoir explicatif élevé et les relations entre les variables significatives. Deux indicateurs statistiques permettent de déterminer la qualité du modèle et de juger la qualité de la régression effectuée : le coefficient de corrélation multiple et le test de Fisher-Snedecor (test F).

- **Le coefficient de corrélation multiple** s'interprète comme un coefficient de corrélation simple. Il permet d'indiquer la part de la contribution de chaque variable à l'explication du phénomène étudié. Le carré du coefficient de corrélation (R^2), appelé coefficient de détermination, est l'indicateur usuel de la qualité de l'ajustement global.

¹⁰⁴ Evrard Y., Pras B. et E. Roux (2003), op.cité, p.480.

« Il s'interprète comme le pourcentage de variance de la variable à expliquer restituée par le modèle »¹⁰⁵. Plus il est proche de 1, plus le modèle est correct.

- Le test de Fisher-Snedecor indique si la relation entre la variable X et la variable Y est significative¹⁰⁶.

2. L'analyse de variance

Tout comme l'algorithme de régression, l'analyse de variance permet de déterminer si une ou plusieurs variables explicatives exerce(nt) une influence significative sur la variable à expliquer. L'analyse de variance est la méthode d'analyse de données appropriée lorsque les variables explicatives sont nominales ou qualitatives et lorsque la variable dépendante est quantitative. Toutefois, lorsque les variables explicatives sont à la fois quantitatives et qualitatives, il est possible d'effectuer une analyse de covariance pour tester le modèle.

2.1. L'analyse de variance à un facteur (ANOVA)

Une variable explicative qualitative comporte généralement deux ou plusieurs modalités de réponse (ou catégories de réponses). Le niveau de formation des intérimaires qui ont participé à l'étude quantitative a été regroupé en deux modalités de réponses : « inférieur au baccalauréat » et « titulaire du baccalauréat et plus ». Le secteur d'activité dans lequel travaillent les intérimaires a été regroupé en deux modalités de réponses « industrie » et « tertiaire ». Les intérimaires ont répondu « oui » ou « non » à la question « Avez-vous choisies de travailler en intérim ? ». Le genre des intérimaires est réparti entre les « hommes » et les

¹⁰⁵ Evrard Y., Pras B. et E. Roux (2003), op.cité, p.491.

¹⁰⁶ Le test F est une forme généralisée du test t . Si une variable aléatoire a une distribution t à n degré de liberté, alors t^2 a une distribution de Fisher à 1 et n degré de liberté (Malhotra, 2004). Nous testerons donc les hypothèses suivantes pour évaluer la signification du coefficient de détermination R^2 :

$H_0 : \rho = 0$

$H_1 : \rho \neq 0$

Soit F_{obs} la valeur F observée et F_α la valeur F théorique correspondant à un seuil α : **si $F_{obs} > F_\alpha$, alors la régression est statistiquement significative au seuil α** . L'hypothèse H_0 est rejetée, avec un risque α de la rejeter à tort.

« femmes ». Enfin, nous avons établi des classes pour répartir les intérimaires selon leur ancienneté à partir de l'étude menée par le SETT¹⁰⁷.

L'analyse de variance permet d'évaluer les écarts des valeurs moyennes d'une variable dépendante sous l'effet de p modalités d'une variable explicative. « *Le principe de la méthode consiste à décomposer la variance totale sur l'ensemble des observations entre variance interne à une modalité de X et variance entre l'ensemble des modalités de X* »¹⁰⁸. Les hypothèses suivantes sont alors formulées:

H_0 : La valeur moyenne de la variable à expliquer est la même pour toutes les modalités de la variable explicative.

H_1 : La valeur moyenne de la variable à expliquer est différente selon les modalités de la variable explicative.

Si H_0 est rejetée, nous étudierons le poids relatif de chaque modalité de la variable explicative dans l'explication du phénomène étudié. Les modalités de la variable indépendante seront comparées afin de voir les différences significatives qui existent entre elles. Nous utiliserons le test F pour nous assurer que les comparaisons de p modalités d'une variable explicative sont significatives.

2.2. L'analyse de variance à deux facteurs

Il est possible d'étudier l'effet de deux variables explicatives qualitatives sur une variable dépendante. Pour cela, deux modèles d'analyse de variance peuvent être utilisés. Le modèle additif et le modèle interactionnel.

¹⁰⁷ Le Syndicat des Entreprises de Travail Temporaire (renommé PRISME en juin 2006) a mené une étude du 28 juin au 7 juillet 2000 auprès de 1149 personnes inscrites dans une ou plusieurs agences de travail temporaire en juin 1999 : « Provenance, devenir et regard des intérimaires sur l'intérim » (www.prisme.eu).

¹⁰⁸ Evrard Y., Pras B. et E. Roux (2003), op. cité, p. 510.

Le modèle additif est approprié lorsque deux variables explicatives sont indépendantes. Le modèle avec interaction doit être utilisé lorsque l'effet d'une variable explicative sur la variable à expliquer diffère selon le niveau de l'autre variable explicative.

3. Les variables médiatrices

Une variable est dite médiatrice lorsqu'elle permet d'expliquer le processus par lequel la variable indépendante X influence la variable dépendante Y. Dans le cas d'un effet médiateur, X est un antécédent de la variable médiatrice et celle-ci est un antécédent de Y. « *La variable médiatrice revêt donc le statut de variable dépendante ou indépendante selon l'angle sous lequel elle est observée* »¹⁰⁹. Si une variable a un effet médiateur sur la relation entre X et Y, alors X a un effet indirect sur Y.

Si l'influence de la variable médiatrice est contrôlée statistiquement, la relation entre X et Y disparaît ou est atténuée (Baron et Kenny, 1986). Ainsi, l'effet d'un médiateur dans une relation causale peut être complet ou partiel.

- La **médiation** est **complète** lorsque la relation *a* disparaît totalement en présence du médiateur.
- La **médiation** est **partielle** lorsque l'effet de X sur Y est réduit mais ne disparaît pas. Dans ce cas, « *seule une partie de l'effet de X sur Y s'exerce à travers la variable médiatrice et l'autre partie s'exerce directement sur la variable Y ou, éventuellement, via une autre variable non prise en compte dans le modèle* »¹¹⁰. L'effet médiateur est partiel jusqu'à ce qu'une autre variable supposée médiatrice soit testée comme telle.

L'existence d'un effet médiateur complet ou partiel est habituellement vérifié par la méthode des régressions (simples ou multiples) proposées par Baron et Kenny (1986). Les tests de médiation peuvent être influencés par la colinéarité entre variables indépendantes (une manière de contourner ce problème est de disposer d'un échantillon suffisamment grand).

¹⁰⁹ Chumpitaz R. et J. Vanhamme (2003), Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n°2, p. 81.

¹¹⁰ Chumpitaz R. et J. Vanhamme (2003), op. cité, p.81.

Selon Baron et Kenny (1986), quatre conditions doivent être remplies pour vérifier un effet médiateur complet sur la relation entre X et Y.

- **Première condition**

Les variations de la variable indépendante X expliquent de manière significative les variations de la variable Y. Il convient de régresser Y sur X et de montrer que le coefficient a_1 dans l'équation de régression (e) est significatif.

$$(e) Y = b_1 + a_1X + \text{erreur}_1$$

Le coefficient a_1 représente l'effet total de X sur Y. Lorsque X varie d'une unité, Y varie de a_1 unités¹¹¹.

- **Deuxième condition**

Les variations de X expliquent de manière significative les variations de la variable médiatrice présumée. Il convient de régresser M sur X et de montrer que le coefficient a_2 dans la régression (f) est significatif.

$$(f) M = b_2 + a_2X + \text{erreur}_2$$

- **Troisième condition**

La variable médiatrice supposée M doit influencer de manière significative la variable Y lorsque l'influence de la variable X sur Y est contrôlée. Il convient de régresser Y sur X et M et de montrer que le coefficient a_4 est significatif dans l'équation (g).

$$(g) Y = b_3 + a_3X + a_4M + \text{erreur}_3$$

¹¹¹ Cette première condition de médiation peut ne pas être vérifiée lorsque le modèle théorique postule une relation X-Y faible et que la taille des échantillons est faible. Dans ce cas, les tests n'ont pas la puissance requise pour détecter un effet significatif de la relation entre X et Y.

Lorsque X varie d'une unité, M varie de a_2 , et lorsque M varie d'une unité et que X est maintenu constant, Y varie de a_4 unités. a_4 indique le changement au niveau de Y associé à M et indépendant de l'effet direct de X sur Y. L'effet indirect de X sur Y est donc égal à $a_2 \times a_4$.

- **Quatrième condition**

Le coefficient a_3 rend compte de l'effet direct de X sur Y. Il s'agit de régresser Y sur X et M et de montrer que a_3 est non significatif (ie. non significativement différent de zéro). Dans ce cas, M est un médiateur total de l'effet de X sur Y. Autrement dit, l'effet total de X sur Y est entièrement produit de manière indirecte.

Si toutes les conditions sont réunies, à l'exception de la condition 4, il y a médiation partielle, ie. que l'effet de X sur Y se produit à la fois de manière directe et indirecte.

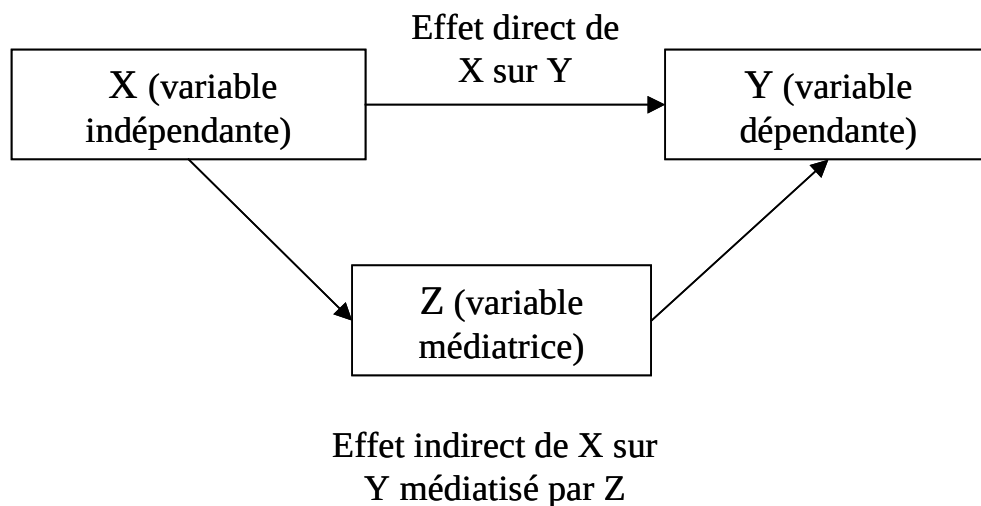


Figure 16: Représentation conventionnelle d'un effet médiateur

SECTION II

Les résultats

L'objet de cette section est de valider notre modèle de recherche. Nous allons présenter les résultats de l'analyse des données recueillies auprès des 116 intérimaires de la société Adecco. Dans un premier temps, nous décrirons les caractéristiques globales de notre échantillon d'étude. Puis, nous procéderons aux tests des hypothèses de recherche.

1. Les caractéristiques de l'échantillon d'étude

Nous avons recueilli lors de notre investigation 118 questionnaires. Comme nous l'avons vu, nous avons écarté 2 questionnaires qui n'étaient pas exploitables. L'échantillon global de notre étude est donc composé de 116 intérimaires. Il est constitué par 41% d'hommes et 59% de femmes. Nous allons décrire dans cette sous-partie les caractéristiques de l'échantillon de l'étude (cf. annexe 6).

1.1. Age moyen des intérimaires

La moyenne d'âge des répondants est de 31 ans. La différence de moyenne d'âge entre les hommes et les femmes est presque insignifiante (30 ans pour les hommes, 33 ans pour les femmes). L'âge des répondants varie entre 18 ans pour les hommes (19 ans pour les femmes) et 56 ans pour les hommes (54 ans pour les femmes) (cf. tableau 24).

Tableau 24 : Age moyen des intérimaires

	Homme	Femme	Total
Nombre	48 (41,4%)	68 (58,6%)	116 (100%)
Age moyen	29,6 ans	32,8 ans	31,5 ans
<i>Age minimum</i>	<i>18 ans</i>	<i>19 ans</i>	
<i>Age maximum</i>	<i>56 ans</i>	<i>54 ans</i>	
Secteur d'activité			
Industrie	95,8%	27,3%	56,1%
Tertiaire	4,2%	72,7%	43,9%

1.2. Répartition des intérimaires selon le secteur d'activité

56% des intérimaires interrogés travaillent dans le secteur industriel. Les autres intérimaires travaillent dans le secteur tertiaire (44%). Les hommes travaillent majoritairement dans le secteur industriel (96%) contrairement aux femmes qui sont le plus représentées dans le secteur tertiaire (73%) (cf. Tableau 25)

Tableau 25

	Homme	Femme	Total
Secteur d'activité			
Industrie	95,8%	27,3%	56,1%
Tertiaire	4,2%	72,7%	43,9%

1.3. Niveau de formation

Globalement, les hommes ont un niveau de formation moins élevé que les femmes. Seulement 39% des hommes sont au moins titulaires d'un baccalauréat contre 58,5% des femmes. Si nous regardons plus précisément le niveau de formation des hommes et des femmes par

secteur d'activité, nous constatons que le niveau de formation est moins élevé dans le secteur industriel que dans le secteur tertiaire, tous genres confondus (cf. tableau 26).

Tableau 26: Le niveau de formation des intérimaires interrogés

Niveau de formation	Homme	Femme	Total
Secteur industriel			
Inférieur au bac	63,6%	82,4%	68,9%
Bac et plus	36,4%	17,6%	31,1%
Secteur tertiaire			
Inférieur au bac	-	26,1%	25%
Bac et plus	100%	73,9%	75%
Total			
Inférieur au bac	60,9%	41,5%	49,5%
Bac et plus	39,1%	58,5%	50,5%

1.4. Répartition des intérimaires selon les trajectoires, le secteur d'activité et le niveau de formation

La grande majorité des intérimaires qui ont participé à l'étude n'ont pas choisi de travailler en intérim (73%). Cependant, il est intéressant de noter que les hommes sont plus nombreux que les femmes à avoir fait le choix de travailler en intérim (40% d'hommes contre 18% de femmes). Si nous regardons plus précisément le pourcentage d'intérimaires qui ont choisi de travailler en intérim selon le secteur d'activité dans lequel ils travaillent et leur niveau de formation, nous nous apercevons que les hommes qui travaillent dans le secteur industriel et qui sont peu diplômés sont proportionnellement plus nombreux à avoir fait le choix de l'intérim que les hommes titulaires d'un baccalauréat ou d'un diplôme plus élevé. Le même cas de figure peut être observé chez les femmes. Par contre, dans le secteur tertiaire, qui est représenté principalement par des femmes diplômées, les intérimaires n'ont pas choisi de travailler en intérim.

Tableau 27: Choix de l'intérim selon le genre, le secteur d'activité et le niveau de formation des intérimaires

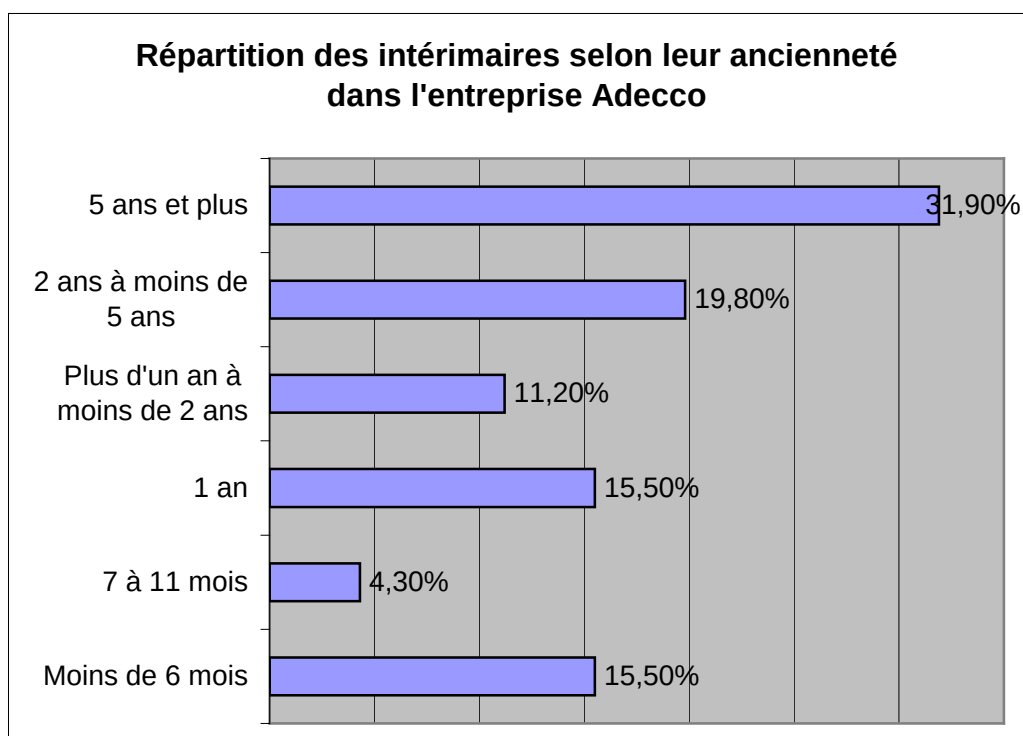
Choix de l'intérim	Homme	Femme	Total
Secteur industriel			
Intérim choisi			42,9%
Intérim non choisi			57,1%
<i>Inférieur au bac</i>			
<i>Intérim choisi</i>	44,4%	42,9%	43,9%
<i>Intérim non choisi</i>	55,6%	57,1%	56,1%
<i>Bac et plus</i>			
<i>Intérim choisi</i>	37,5%	33,3%	36,8%
<i>Intérim non choisi</i>	62,5%	66,7%	63,2%
Secteur tertiaire			
Intérim choisi			6%
Intérim non choisi			94%
<i>Inférieur au bac</i>			
<i>Intérim choisi</i>	-	-	-
<i>Intérim non choisi</i>	-	100%	100%
<i>Bac et plus</i>			
<i>Intérim choisi</i>	-	5,9%	5,6%
<i>Intérim non choisi</i>	100%	94,1%	94,4%
Total			
Intérim choisi	40,4%	17,6%	27%
Intérim non choisi	59,6%	82,4%	73%

1.5. Ancienneté de l'échantillon dans l'entreprise Adecco

L'ancienneté des intérimaires qui ont participé à notre étude est élevée. La moitié de l'échantillon a plus de 2 ans d'ancienneté dans l'Entreprise de Travail Temporaire. Près de 20

% des intérimaires interrogés ont moins d'un an d'ancienneté et seulement 15,5% de l'échantillon a moins de 6 mois d'ancienneté. Le graphique 1 présente la répartition des intérimaires selon leur ancienneté dans l'entreprise Adecco.

Graphique 1



L'ancienneté des intérimaires que nous avons interrogés est plus élevée que celle des intérimaires qui a été calculée sur un échantillon représentatif de la population lors d'une étude menée par le SETT¹¹².

¹¹² Selon l'étude « Provenance, devenir et regard des intérimaires sur l'intérim » réalisée en juin 1999 par le SETT, 37% des intérimaires ont moins de 6 mois d'ancienneté, 18% ont entre 7 mois et 1 an d'ancienneté, 16% ont plus d'un an à moins de deux ans d'ancienneté et 29% ont deux ans et plus d'ancienneté

1.6. Engagement affectif des intérimaires et propension à examiner des offres d'emploi extérieures

Plus de la moitié des intérimaires qui ont participé à l'étude quantitative sont attachés aux agences Adecco. Leur niveau d'engagement affectif vis-à-vis des agences Adecco est élevé (cf. annexe 6). Cela s'explique peut être par le fait que les intérimaires qui ont accepté de remplir le questionnaire travaillent depuis plusieurs mois ou plusieurs années pour Adecco.

Nous vérifions si les intérimaires qui ont participé à l'étude examinent des offres d'emploi auprès d'autres agences d'intérim. Nous avons demandé aux répondants quel était habituellement leur comportement lorsqu'ils se retrouvaient sans travail. Les répondants ont répondu sur une échelle de likert en quatre points allant de 1 - « Jamais » à 4 - « Toujours » aux énoncés suivants : « *Je contacte immédiatement plusieurs sociétés d'intérim* » (CO2), « *Adecco me retrouve du travail tout de suite* » (CO5).

Nous faisons une analyse descriptive des données pour savoir s'il existe une relation négative entre le fait d'enchaîner les missions avec Adecco (CO5) et le fait d'examiner les offres d'emploi auprès d'autres sociétés d'intérim (CO2). Les résultats de l'analyse font apparaître trois profils d'intérimaires (cf. annexe 6).

- **Les intérimaires qui n'enchaînent jamais les missions avec l'agence Adecco font des démarches de recherche d'emploi auprès d'autres agences d'intérim.**
- **Les intérimaires qui enchaînent parfois ou souvent les missions avec l'agence Adecco s'inscrivent presque toujours dans d'autres agences d'intérim.**
- **Les intérimaires qui enchaînent toujours les missions avec Adecco ne s'inscrivent presque jamais dans d'autres agences d'intérim.**

Il semblerait que le fait de chercher du travail auprès d'autres agences d'intérim soit lié en partie au fait que les intérimaires n'ont pas toujours du travail en continu avec une Entreprise de Travail Temporaire.

2. Test des hypothèses

Nous examinerons successivement l'effet direct du soutien organisationnel perçu sur la variable dépendante du modèle, l'engagement affectif, puis l'effet direct ou médiateur de la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire et de la confiance organisationnelle. Enfin, nous étudierons l'effet d'un ensemble de variables indépendantes sur la perception de soutien organisationnel (cf. annexe 7). Nous utiliserons les facteurs des Analyses en Composantes principales effectuées pour chaque variable du modèle afin de tester les hypothèses de recherche.

2.1. L'effet direct du soutien organisationnel perçu

Nous effectuons une régression linéaire pour tester l'effet direct du soutien organisationnel perçu (SOP) sur l'engagement organisationnel affectif de l'intérimaire (EOA). La normalité de la distribution des observations de la variable dépendante a été vérifiée.

Les résultats de la régression linéaire sont les suivants :

Equation de la régression

$$EOA = 0,736 \text{ SOP} + 0,01 + e^*$$

$$\text{Test T} = 9,499$$

$$F = 90,227$$

$$R^2 = 0,521 ; R^2 \text{ ajusté} = 0,515$$

*résidus

Les résultats de l'analyse montrent que le soutien organisationnel perçu a un effet positif et significatif sur l'engagement organisationnel affectif de l'intérimaire vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire ($p = 0,000$). Le carré du coefficient de corrélation (R^2) indique que 51% de la variance de la variable à expliquer (EOA) est restituée par le modèle.

➔ Les résultats de ce premier test nous permettent de valider l'hypothèse H1 selon laquelle le soutien organisationnel perçu par les intérimaires a un effet positif sur leur engagement affectif vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire.

2.2. Effets de la perception de soutien organisationnel, de la confiance organisationnelle et de la satisfaction globale par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire

Nous effectuons une régression multiple « pas à pas » pour savoir laquelle des trois variables détermine le plus l'engagement organisationnel affectif de l'intérimaire. A chaque pas, une variable est introduite dans le modèle. Au préalable, nous vérifions les conditions préalables à la régression multiple.

2.2.1. Conditions préalables à la régression multiple

Nous vérifions la condition d'absence de corrélation entre les variables indépendantes du modèle. La matrice des corrélations de Pearson est présentée dans le tableau 28.

Tableau 28: Matrice des corrélations de Pearson

	SOP	SAT	CONF
SOP	-	0,854	0,857
SAT	-	-	0,823
CONF	-	-	-

Cette matrice indique que les variables sont corrélées. Nous examinons le VIF (Variance Inflation Factor) en complément du coefficient de corrélation de Pearson pour savoir si nous sommes face à un problème de multicolinéarité des variables. Le VIF est inférieur à 4. Nous concluons que nous n'avons pas vraiment de problème de multicolinéarité entre les deux variables du modèle (cf. tableau 29).

2.2.2. Résultats de la régression « pas à pas »

Les résultats du test indiquent que l'amélioration du pouvoir explicatif de la variable « soutien organisationnel perçu » sur la variable « engagement organisationnel affectif » n'est pas significatif ($t = -2,43$; $p = 0,808$; $p > 0,05$). Seules les variables « satisfaction globale par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire » et « confiance organisationnelle » expliquent de manière significative l'engagement organisationnel affectif de l'intérimaire. Les résultats de régression « pas à pas » sont présentés dans le tableau 29 (cf. annexe 7).

Tableau 29: Résultats de la régression « pas à pas »

	Bêta	t	Signification	VIF*	Variation de R^2	Variation de F
Constante	0,048	0,707	0,482			
Satisfaction globale par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire	0,541	4,602	0,000	3,332	0,635	140,886
Confiance organisationnelle	0,303	2,526	0,013	3,332	0,027	6,383

$R^2 = 0,662$; $R^2_{\text{ajusté}} = 0,653$; Somme des carrés résiduels = 29,855 ; Erreur standard = 0,616 ;
F = 78,316

* Variance Inflation Factor

La « satisfaction globale par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire » détermine le plus « l'engagement organisationnel affectif » de l'intérimaire. Cette variable explique 63,5% de la variance ($B = 0,541$; $t = 4,602$; $p = 0,000$). Lorsque la variable « confiance organisationnelle » est introduite dans le modèle, la variation de R^2 est très faible (+2,7%). Cette variable a un pouvoir explicatif moins élevée que la variable « satisfaction globale par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire » ($B = 0,303$; $t = 2,526$; $p = 0,013$).

➔ Les résultats de la régression « pas à pas » indiquent que les hypothèses H2 et H3 selon lesquelles la satisfaction globale par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire et la confiance organisationnelle ont un effet positif sur l'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire sont validées.

Toutefois, l'hypothèse H1 selon laquelle la perception de soutien organisationnel a un effet direct sur l'engagement organisationnel affectif des intérimaires est invalidée. La relation entre ces deux variables serait indirecte et médiatisée par la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire et sa confiance dans l'organisation.

2.3. L'effet des variables médiatrices

Nous testons successivement l'effet médiateur de la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'organisation et de la confiance organisationnelle sur la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif de l'intérimaire.

2.3.1. L'effet médiateur de la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire

Pour démontrer l'effet médiateur d'une variable sur la relation entre une variable explicative et une variable à expliquer, trois conditions doivent être remplies (Baron et Kenny, 1986).

Première condition :

La perception de soutien organisationnel (SOP) a un effet significatif et positif sur l'engagement organisationnel affectif (EOA) de l'intérimaire vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire.

L'effet direct du soutien organisationnel perçu sur l'engagement organisationnel affectif de l'intérimaire a été démontré dans le paragraphe 2.1 de cette section.

Deuxième condition :

La perception de soutien organisationnel (SOP) a un effet significatif et positif sur la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire (SAT).

Nous effectuons une régression linéaire pour tester l'effet de la perception de soutien organisationnel sur la satisfaction globale de l'intérimaire. Les résultats de l'analyse sont les suivants :

Équation de régression 2 :

$$\text{SAT} = -0,43 + 0,873 \text{ SOP} + e^*$$

$$\text{Test } t = 15,327 \quad (p = 0,000)$$

$$F = 234,919$$

$$R^2 = 0,730 ; R^2 \text{ ajusté} = 0,727$$

*résidus

Les résultats de l'analyse montrent que la perception de soutien organisationnel a un effet positif et significatif sur la satisfaction globale de l'intérimaire. La deuxième condition est vérifiée.

Troisième condition :

L'effet du soutien organisationnel perçu sur l'engagement organisationnel affectif de l'intérimaire diminue en présence du médiateur.

Nous testons l'effet du soutien organisationnel perçu (SOP) sur l'engagement organisationnel affectif de l'intérimaire (EOA) et nous introduisons la variable satisfaction (SAT) dans la régression. Les résultats de l'analyse sont les suivants :

Equation de régression 3 :

$$\text{EOA} = 0,33 + 0,168 \text{ SOP} + 0,651 \text{ SAT} + e^*$$

$$\text{Test } t_{a3}^{**} = 1,291 \text{ (p} = 0,200\text{)}$$

$$\text{Test } t_{a4}^{**} = 5,117 \text{ (p} = 0,000\text{)}$$

$$F = 72,153$$

$$R^2 = 0,640 ; R^2 \text{ ajusté} = 0,632$$

*résidus

** a_3 et a_4 désignent respectivement les coefficients qui représentent l'effet de SOP sur EOA et l'effet de SAT sur EAO.

Les résultats de l'analyse montrent que la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire a un effet médiateur sur la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif des intérimaires. Le coefficient a_4 est significatif (p=0,000) et le coefficient a_3 diminue lorsque le médiateur est introduit dans la régression.

Par ailleurs, le coefficient a_3 n'est plus significatif au seuil de 5% en présence du médiateur ($a_3 \neq 0$; p = 0,200). Cela signifie que **la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire à un effet médiateur total** sur la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement affectif de l'intérimaire vis-à-vis de l'organisation.

Ces résultats montrent qu'il n'y a pas de relation directe entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif. L'intérimaire est attaché à l'Entreprise de Travail Temporaire parce que le fait d'être soutenu par l'Entreprise de Travail Temporaire lui donne satisfaction.

→ Nous validons l'hypothèse H4 selon laquelle la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire a un effet médiateur sur la relation entre le soutien organisationnel perçu et l'engagement organisationnel affectif des intérimaires.

2.2.2. L'effet médiateur de la confiance organisationnelle

Nous testons ici l'effet médiateur de la confiance de l'intérimaire dans l'organisation sur la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement affectif de l'intérimaire vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire. Nous vérifierons les trois conditions suivantes.

Première condition :

Le soutien organisationnel perçu a un effet positif et significatif sur l'engagement organisationnel affectif des intérimaires.

Deuxième condition :

Le soutien organisationnel perçu a un effet positif et significatif sur la confiance de l'intérimaire dans l'organisation.

Nous effectuons une régression linéaire pour tester l'effet du soutien organisationnel perçu (SOP) sur la confiance organisationnelle (CONF). Les résultats de l'analyse sont les suivants :

Équation de régression 2 :

$$\text{CONF} = -0,065 + 0,868 \text{ SOP} + e^*$$

$$\text{Test } t = 15,533 \quad (p = 0,000)$$

$$F = 241,270$$

$$R^2 = 0,735 ; R^2 \text{ ajusté} = 0,732$$

*résidus

Les résultats de l'analyse montrent que la perception de soutien organisationnel a un effet positif et significatif sur la confiance de l'intérimaire dans l'Entreprise de Travail Temporaire. La deuxième condition est vérifiée.

Troisième condition :

L'effet du soutien organisationnel perçu sur l'engagement affectif de l'intérimaire vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire diminue en présence du médiateur. Nous introduisons la variable « confiance organisationnelle » (CONF) dans la régression linéaire pour vérifier cette condition. Les résultats de l'analyse sont les suivants :

Équation de régression 3 :

$$\text{EOA} = 0,031 + 0,263\text{SOP} + 0,541\text{CONF} + e^*$$

$$\text{Test } t_{a3}^{**} = 1,815 \quad (p = 0,073)$$

$$\text{Test } t_{a4}^{**} = 3,785 \quad (p = 0,000)$$

$$F = 58,192$$

$$R^2 = 0,59 ; R^2 \text{ ajusté} = 0,58$$

*résidus

** a_3 et a_4 désignent respectivement les coefficients qui représentent l'effet de SOP sur EOA et l'effet de CONF sur EAO.

Les résultats de l'analyse montrent que la confiance de l'intérimaire dans l'organisation a un effet médiateur sur la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif des intérimaires. Le coefficient a_4 est significatif ($p=0,000$) et le coefficient a_3 diminue lorsque le médiateur est introduit dans la régression.

Par ailleurs, le coefficient a_3 n'est plus significatif au seuil de 5% en présence du médiateur ($a_3 \neq 0$; $p = 0,073$). Cela signifie que **la confiance de l'intérimaire dans l'organisation a un effet médiateur total** sur la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement affectif de l'intérimaire vis-à-vis de l'organisation.

Les résultats de la régression montrent qu'il n'y a pas d'effet direct entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif. La perception d'être soutenu par l'organisation a un effet sur l'engagement organisationnel affectif parce qu'elle crée une confiance dans l'organisation.

➔ Nous validons l'hypothèse H5 selon laquelle la confiance de l'intérimaire dans l'organisation a un effet médiateur sur la relation entre le soutien organisationnel perçu et l'engagement organisationnel affectif des intérimaires.

2.4. Les antécédents du soutien organisationnel perçu

D'après l'étude qualitative, l'autonomie dans le choix des missions, les opportunités de développement et l'accès à la formation professionnelle ainsi que la qualité de la relation interpersonnelle entre les intérimaires et les membres permanents des agences d'intérim seraient un signe que l'organisation fait tout pour aider l'intérimaire à s'insérer sur le marché de l'emploi et qu'elle se soucie de son bien-être.

Avant d'effectuer une régression multiple pour tester l'effet de ces variables sur la perception de soutien organisationnel, nous vérifions si les conditions préalables à la régression multiple sont remplies.

2.4.1. Les conditions préalables à la régression multiple

Pour effectuer une régression multiple, les variables explicatives doivent être indépendantes les unes des autres. Nous vérifions la condition d'absence de corrélation entre les variables

explicatives du soutien organisationnel perçu. La matrice des corrélations de Pearson est présentée dans le tableau 30.

Tableau 30: Matrice des corrélations de Pearson

	AUTO	OD	REL
AUTO	-	0,455	0,510
OD	-	-	0,502
REL	-	-	-

Les coefficients de corrélation de Pearson sont tous ou presque inférieurs à 0,50. La force d'association entre ces variables est faible. Elles ne varient pas de façon analogue. Ces résultats indiquent qu'il n'existe pas d'association entre les variables explicatives. Nous concluons que les données remplissent la condition d'absence ou de faible multicolinéarité entre les variables explicatives de la variable « soutien organisationnel perçu ». De plus, l'examen du VIF (< 4) confirme l'absence de colinéarité des variables entre elles. (« *Variance Inflation Factor* ») (cf. tableau 31).

2.4.2. Les résultats de la régression « *pas à pas* »

Nous testons l'effet de « l'autonomie dans le choix des missions », des « opportunités de développement », de l'accès à une « formation » et de « la qualité de la relation interpersonnelle avec les salariés permanents de l'Entreprise de Travail Temporaire » sur la variable « soutien organisationnel perçu ». Nous effectuons une régression « *pas à pas* » pour tester le modèle. Le tableau 31 présente les résultats du test.

Tableau 31: Résultats de la régression « pas à pas »

	Bêta	t	Signification	VIF*	Variation de R ²	Variation de F
Constante	0,14	0,202	0,840			
Qualité de la relation avec les permanents de la société d'intérim	0,445	5,297	0,000	1,634	0,510	89,635
Opportunités de développement	0,282	3,363	0,001	1,504	0,079	16,442
Autonomie dans le choix des missions	0,205	2,410	0,018	1,522	0,027	5,810

R² = 0,616 ; R²ajusté = 0,603 ; Somme des carrés résiduels = 88,889 ; Erreur standard = 0,637 ;
F = 44,965

* Variance Inflation Factor

Les résultats de la régression « pas à pas » indiquent que « la qualité de la relation avec les salariés permanents de la société d'intérim » détermine le plus la « perception de soutien organisationnel ». Cette variable explique 51% de la variance (B = 0,445 ; t = 5,297, p = 0,000). L'introduction de la variable « opportunités de développement » améliore le pourcentage de variance expliquée (+ 7,9%). Cette variable détermine également « la perception de soutien organisationnel » (B = 0,282 ; t = 2,410 ; p = 0,018). Enfin, l'introduction de la variable « autonomie dans le choix des missions » améliore très peu le pourcentage de variance expliquée (+ 2,7%). Le pouvoir explicatif de cette variable sur « la perception de soutien organisationnel » est faible mais significatif (B = 0,205 ; t = 2,41 ; p = 0,018).

Nous validons :

- l'hypothèse H6 selon laquelle les opportunités de développement ont un effet positif sur la perception de soutien organisationnel ;

- **l'hypothèse H8 selon laquelle l'autonomie dans le choix des missions a un effet positif sur la perception de soutien organisationnel ;**
- **l'hypothèse H9 selon laquelle la qualité de la relation interpersonnelle entre les acteurs a un effet positif sur la perception de soutien organisationnel.**

Enfin, les résultats du test indiquent que le pouvoir explicatif de la variable « formation » sur la variable « soutien organisationnel perçu » n'est pas significatif ($t = -0,70$; $p = 0,320$; $p > 0,05$). Le fait de bénéficier d'une formation n'a pas d'effet significatif sur la perception de soutien organisationnel. Cette variable est exclue du modèle.

L'hypothèse H7 selon laquelle le fait d'avoir bénéficié d'une formation a un effet positif sur la perception de soutien organisationnel n'est pas validée.

3. L'effet du profil de l'intérimaire

Nous avons vu que l'échantillon global de l'étude présente des caractéristiques variées. Les intérimaires interrogés travaillent dans deux secteurs d'activité différents (le secteur industriel et le secteur tertiaire). Leur niveau de formation varie selon le secteur d'activité dans lequel ils travaillent. Certains intérimaires ont fait le choix de travailler en intérim tandis que d'autres cherchent un emploi stable.

Nous examinons l'effet du profil de l'intérimaire sur l'engagement affectif de celui-ci vis-à-vis de la société Adecco en effectuant une analyse de variance. En effet, nous sommes en présence de variables explicatives qualitatives et la variable dépendante est une variable métrique.

Nous effectuons une analyse de variance à un facteur pour tester l'effet de chaque variable indépendante (genre, choix de l'intérim, secteur d'activité et niveau de formation) sur la variable dépendante de notre modèle de recherche (l'engagement affectif de l'intérimaire vis-à-vis de la société Adecco). L'analyse de variance est univariée car elle ne s'applique qu'à une seule variable qualitative. Chaque variable indépendante a deux modalités.

3.1. L'effet direct du genre

L'analyse de variance montre que la différence des moyennes de la variable à expliquer selon le genre des répondants n'est pas significative. En effet, F_{obs} est inférieure à 3,92 et la différence de moyenne n'est pas significative ($p=0,689$). Nous acceptons l'hypothèse nulle selon laquelle il n'existe pas de différence de moyenne de la variable dépendante selon le genre des répondants. Nous pouvons affirmer que **le genre n'exerce aucun effet significatif sur l'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis de la société Adecco** (cf. tableau 32).

Tableau 32: Test de l'effet direct du genre sur l'engagement organisationnel affectif des intérimaires vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire

Genre	N	Moyenne
Homme	43	0,048
Femme	65	- 0,031
Résultat du test F	$F(1, 106) = 0,161 ; p > 0,05 (p = 0,689)$	

3.2. L'effet direct du choix de l'intérim

Nous testons l'effet direct du choix de l'intérim sur l'engagement affectif de l'intérimaire vis-à-vis de la société Adecco. D'après les résultats de l'ANOVA présentés ci-dessous, la valeur moyenne de la variable dépendante est différente pour chacune des modalités de la variable indépendante. Le test F montre que F_{obs} est supérieur à 3,92 et que la différence de moyenne est significative au seuil de 5% ($p = 0,020$). Nous pouvons affirmer que **le choix de travailler en intérim exerce un effet significatif sur l'engagement affectif de l'intérimaire vis-à-vis de la société Adecco** (cf. tableau 33).

Les résultats du test montrent que les intérimaires qui ont fait le choix de travailler en intérim sont plus engagés affectivement que les intérimaires qui n'ont pas choisi de travailler en intérim.

Tableau 33: Test de l'effet direct du choix de l'intérim sur l'engagement organisationnel affectif des intérimaires vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire

Choix de l'intérim	N	Moyenne
Choix de l'intérim « oui »	30	0,35
Choix de l'intérim « non »	77	- 0,15
Résultat du test F	F (1, 105) = 5,57 ; p < 0,05 (p = 0,020)	

3.3. L'effet direct du secteur d'activité

Nous examinons l'effet direct du secteur d'activité dans lequel travaillent les intérimaires sur leur niveau d'engagement affectif vis-à-vis de la société Adecco. Nous testons l'hypothèse selon laquelle les intérimaires seraient plus engagés affectivement vis-à-vis de l'agence d'intérim selon le secteur d'activité.

L'analyse de variance montre que la différence des moyennes de la variable à expliquer selon le secteur d'activité n'est pas significative. En effet, **F_{obs} est inférieure à 3,92 et la différence de moyenne n'est pas significative (p=0,140)**. Nous acceptons l'hypothèse nulle selon laquelle il n'existe pas de différence de moyenne de la variable dépendante selon le secteur d'activité dans lequel travaillent les répondants. Nous pouvons affirmer que **le secteur d'activité n'exerce aucun effet significatif sur l'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis de la société Adecco** (cf. tableau 34).

Tableau 34: Test de l'effet direct du secteur d'activité dans lequel les intérimaires travaillent sur l'engagement organisationnel affectif des intérimaires vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire

Secteur d'activité	N	Moyenne
Métiers de l'industrie	58	0,12
Métiers du tertiaire	48	- 0,17
Résultat du test F	F (1, 104) = 2,215 ; p > 0,05 (p = 0,140)	

3.4. L'effet direct du niveau de formation

Nous testons maintenant l'hypothèse selon laquelle le niveau de formation des intérimaires exerce une influence sur leur niveau d'engagement affectif vis-à-vis de l'agence d'intérim pour laquelle ils travaillent.

Les résultats de l'ANOVA sont présentés dans le tableau 35. Ils montrent que la valeur moyenne de la variable dépendante est différente pour chacune des modalités de la variable indépendante. Le test F montre que **F_{obs} est supérieur à 3,92 et que la différence de moyenne est significative au seuil de 5% (p = 0,002)**. Nous pouvons affirmer que **le niveau de formation de l'intérimaire exerce un effet significatif sur l'engagement affectif de l'intérimaire vis-à-vis de la société Adecco**.

D'après les résultats de l'analyse, les intérimaires dont le niveau de formation est inférieur au baccalauréat sont plus engagés affectivement que les intérimaires titulaires du baccalauréat ou dont le niveau de formation est supérieur au baccalauréat.

Tableau 35: Test de l'effet direct du niveau de formation sur l'engagement organisationnel affectif des intérimaires vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire

Niveau de formation	N	Moyenne
Inférieur au Bac	51	0,31
Titulaire du Bac et plus	52	-0,28
Résultat du test F	F (1, 101) = 9,974 ; p < 0,05 (p = 0,002)	

D'après ces résultats, le fait d'avoir choisi de travailler en intérim et le niveau de formation des intérimaires exercent une influence significative sur leur niveau d'engagement affectif vis-à-vis de la société Adecco. Nous étudions simultanément l'effet de ces deux variables sur la variable dépendante du modèle de recherche.

3.5. L'effet direct du niveau de formation et du choix de l'intérim

Nous effectuons une analyse de variance à deux facteurs pour examiner l'effet du niveau de formation et du choix de l'intérim sur l'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis de la société Adecco. Les résultats de l'analyse sont présentés dans le tableau 36.

Tableau 36: Test de l'effet direct du niveau de formation et du choix de l'intérim sur l'engagement organisationnel affectif des intérimaires vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire

Choix de l'intérim	N	Niveau de formation	Moyenne d'engagement affectif
« Oui »	19	Inférieur au Bac	0,57
	8	Titulaire du Bac et plus	0,14
« Non »	31	Inférieur au Bac	0,12
	44	Titulaire du Bac et plus	- 0,36
Résultat du test F		F (1, 102) = 7,818 ; p < 0,05 (p = 0,006)	

Les résultats de l'analyse multivariée indiquent qu'il existe une différence de moyennes significative de la variable dépendante sous l'effet des deux variables explicatives « choix de l'intérim » et « niveau de formation » (p = 0,006). Nous comparons deux à deux les différences de moyennes pour voir lesquelles sont significatives en effectuant un test T pour échantillons indépendants. Les résultats du test présentés dans le tableau 37 et 38 montrent que deux différences de moyenne sont significatives.

Tableau 37: Niveau d'engagement affectif des intérimaires qui ont fait le choix de l'intérim et dont le niveau de formation est inférieur au bac par rapport aux autres intérimaires

Choix de l'intérim	N	Niveau de formation	Moyenne d'engagement affectif
« Oui »	19	Inférieur au Bac	0,57
« Non »	44	Titulaire du Bac et plus	- 0,36
Résultat du test T		t (61) = 3,208 ; p < 0,05 (p = 0,002)	

Tableau 38: Niveau d'engagement affectif des intérimaires qui n'ont pas fait le choix de l'intérim et dont le niveau de formation est inférieur au bac par rapport aux autres intérimaires

Choix de l'intérim	N	Niveau de formation	Moyenne d'engagement affectif
« Non »	31	Inférieur au Bac	0,12
« Non »	44	Titulaire du Bac et plus	- 0,36
Résultat du test T		t (73) = 2,262 ; p < 0,05 (p = 0,027)	

Nous pouvons affirmer d'après ces résultats que les intérimaires qui sont au moins titulaires du baccalauréat et qui n'ont pas fait le choix de l'intérim sont moins engagés affectivement que ceux qui ont un niveau de formation inférieur au baccalauréat (qu'ils aient choisi ou non l'intérim).

3.6. L'effet direct de l'ancienneté

Nous testons l'effet direct de l'ancienneté sur l'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire. Les résultats de l'analyse de variance sont présentés dans le tableau 39.

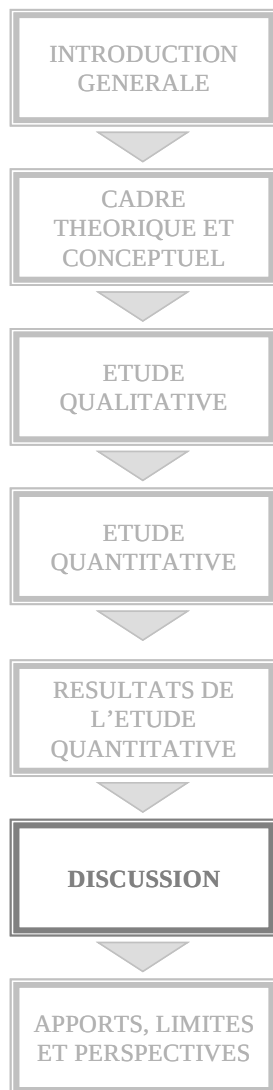
Tableau 39: Test de l'effet direct de l'ancienneté sur l'engagement organisationnel affectif des intérimaires vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire

Ancienneté	N	Moyenne
Moins de 6 mois	16	0,06
7 à 11 mois	4	- 0,33
1 an	16	0,33
Plus d'un an à moins de 2 ans	13	- 0,51
2 ans à moins de 5 ans	21	- 0,19
5 ans et plus	36	0,13
Résultat du test F	F (1, 106) = 1,452 ; p > 0,05 (p = 0,212)	

L'analyse de variance indique que la différence des moyennes de la variable à expliquer selon l'ancienneté des répondants n'est pas significative (p = 0,212). Nous acceptons l'hypothèse nulle selon laquelle il n'existe pas de différence de moyenne de la variable dépendante selon l'ancienneté des répondants. Nous pouvons affirmer que **l'ancienneté n'exerce aucun effet significatif sur l'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis de la société Adecco.**

CHAPITRE VII

DISCUSSION



L'objet de ce dernier chapitre est de discuter les résultats obtenus lors de l'étude qualitative et quantitative et de les confronter aux travaux de recherche déjà réalisés sur la fidélité du salarié à l'organisation.

PLAN DU CHAPITRE

Section I : La mesure du concept de fidélité

1. L'engagement organisationnel affectif
2. L'intention de rester et la faible propension à examiner des offres d'emploi extérieures
3. L'engagement organisationnel calculé

Section II : Les variables indépendantes du modèle

1. Le soutien organisationnel perçu
2. La satisfaction globale par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire
3. La confiance organisationnelle

La littérature en sciences de gestion souligne la difficulté d'opérationnaliser le concept de fidélité. Un intérimaire réellement fidèle à une Entreprise de Travail Temporaire lui serait attaché, aurait l'intention de continuer à travailler avec elle et serait moins enclin à examiner des offres d'emploi auprès d'autres sociétés d'intérim qu'un intérimaire qui ne serait pas lié affectivement à l'organisation. Nous rappellerons dans une première section la difficulté d'opérationnaliser le concept de fidélité de l'intérimaire à l'Entreprise de Travail Temporaire. Puis nous discuterons l'effet des variables indépendantes de notre modèle de recherche sur l'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis d'une société d'intérim.

SECTION I

La mesure du concept de fidélité

1. L' « engagement organisationnel affectif »

La littérature montre que la fidélité du salarié à l'organisation ne peut pas être appréhendée sans étudier la nature de la relation qui lie le salarié à son employeur. Celle-ci peut être normative, calculée ou affective (Allen et Meyer, 1990). La dimension affective de l'engagement organisationnel est une dimension de la fidélité du salarié à l'entreprise. Il n'existe pas de fidélité réelle à l'entreprise si le salarié n'est pas lié affectivement à l'organisation, autrement dit s'il ne lui est pas attaché. La dimension affective de l'engagement organisationnel est synonyme d'attachement organisationnel. Elle a un effet positif sur son intention de continuer à travailler dans l'entreprise.

Les résultats de l'étude qualitative montrent que certains intérimaires sont attachés à l'entreprise Adecco alors que d'autres sont dans une relation avec l'agence intérim plus instrumentale. La trajectoire dans laquelle se situent les intérimaires n'aurait pas d'effet sur leur attachement à la société d'intérim.

- **Parmi les intérimaires « professionnels » qui ont fait le choix de travailler en intérim, certains expriment clairement leur attachement à l'agence Adecco contrairement à d'autres. Toutefois, les intérimaires « professionnels » qui travaillent dans le secteur du BTP et du transport semblent être dans une relation de donnant-donnant avec l'agence d'intérim plutôt que dans une relation affective.**
- **De même, certains intérimaires « faute de mieux » semblent être attachés à l'agence d'intérim contrairement à d'autres intérimaires qui auraient une relation plus utilitaire à l'agence d'intérim.**

Pourtant, la plupart des intérimaires interviewés expriment leur intention de continuer à travailler avec l'agence Adecco. D'après Paillé (2004), nous pouvons distinguer la fidélité réelle de la fidélité apparente. Si nous considérons qu'un intérimaire est réellement fidèle lorsqu'il est attaché à une société d'intérim, les intérimaires qui seraient dans un rapport utilitaire à l'agence d'intérim ne pourraient pas être considérés comme des intérimaires réellement fidèles. Ils accepteraient de continuer à travailler avec l'agence d'intérim parce qu'ils y trouveraient des avantages ou par défaut d'avoir trouvé un emploi plus convenable pour eux. Leur relation avec l'Entreprise de Travail Temporaire serait plus calculée que fondée sur des liens affectifs ou émotionnels.

L'étude quantitative nous a permis d'étudier plus précisément quels intérimaires étaient susceptibles d'être plus attachés à une société d'intérim que d'autres. Les résultats font apparaître des différences quant au degré d'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis de l'organisation selon leur profil et la trajectoire dans laquelle ils se trouvent.

- **Les intérimaires qui ont fait le choix de travailler en intérim sont plus attachés à l'entreprise Adecco que ceux qui attendent de trouver un emploi stable.**
- **Les intérimaires qui ont un niveau de formation inférieur au baccalauréat sont plus attachés à l'entreprise Adecco que ceux dont le niveau de formation est égal ou supérieur au baccalauréat.**

- **Les intérimaires qui ont fait le choix de travailler en intérim et dont le niveau de formation est inférieur au baccalauréat sont plus attachés à l'entreprise Adecco que ceux dont le niveau de formation est égal ou supérieur au baccalauréat et qui attendent de trouver un emploi stable.**

Ces résultats confirment en partie ceux de l'étude qualitative menée par Faure-Guichard (2000). Celle-ci montre que les « professionnels de l'intérim » sont considérés par les agences d'intérim comme des intérimaires « fidèles ». Les intérimaires qui ont fait de l'intérim un choix de vie professionnelle ont une attitude plus favorable vis-à-vis de l'intérim que ceux qui « subissent » leur statut d'intérimaire. De ce fait, leur attitude vis-à-vis des sociétés d'intérim serait également plus favorable, ce qui expliquerait leur attachement plus grand à l'Entreprise de Travail Temporaire.

En effet, Jourdain (2002) souligne que la trajectoire dans laquelle se situe l'intérimaire a une influence sur le rapport de l'intérimaire à l'intérim. Ceux qui « subissent » l'intérim en ont une image négative et le considèrent comme une fatalité tandis que ceux qui en font un choix de vie professionnelle l'associent à la liberté. Cette attitude favorable vis-à-vis de l'intérim aurait en partie un effet sur l'attitude de l'intérimaire vis-à-vis d'une Entreprise de Travail Temporaire et renforcerait son attachement à l'organisation.

Par ailleurs, les intérimaires dont le niveau de formation est inférieur au baccalauréat sont plus attachés à l'entreprise Adecco que les autres. Ces intérimaires auraient-ils des besoins de considération et de reconnaissance plus élevés que les intérimaires au moins titulaires d'un baccalauréat ? Seraient-ils plus sensibles aux efforts que l'entreprise Adecco fait pour eux ? Les intérimaires qui ont fait le choix de l'intérim travaillent surtout dans le secteur industriel et l'ancienneté des intérimaires de notre échantillon est particulièrement élevée. Les intérimaires enchaînent donc plus ou moins les missions avec l'entreprise Adecco. Cela témoigne de la volonté de l'entreprise de faire des efforts pour permettre aux intérimaires de retrouver du travail régulièrement pour les fidéliser.

Toutefois, les résultats montrent que l'appartenance à un secteur d'activité (industrie ou tertiaire) et l'ancienneté des intérimaires n'ont pas d'effet significatif sur l'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis de la société Adecco.

2. L' « intention de rester » et la « faible propension à examiner des offres d'emploi extérieures »

Selon Peretti (1999), l'attachement du salarié à l'entreprise, son intention de continuer à travailler dans l'entreprise et la faible propension à examiner les offres d'emploi extérieures sont des indicateurs de mesure de la fidélité du salarié à l'entreprise.

L'analyse descriptive des données quantitatives recueillies auprès de 116 intérimaires de la société Adecco fait apparaître un niveau élevé d'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis des agences Adecco. Pourtant, les intérimaires qui enchaînent parfois ou souvent les missions avec l'agence d'intérim cherchent presque toujours du travail auprès d'autres agences d'intérim. Seuls les intérimaires qui ont du travail en continu avec les agences Adecco ne font aucune démarche de recherche d'emploi auprès de sociétés d'intérim concurrentes à Adecco. Il est alors difficile d'affirmer que les intérimaires attachés à l'Entreprise de Travail Temporaire sont réellement fidèles à l'entreprise puisqu'ils cherchent presque tous du travail auprès d'autres Entreprises de Travail Temporaire, sauf quand ils ont tout le temps du travail et qu'ils n'ont pas le temps d'en chercher travail.

Ces résultats ne sont pas surprenants. Les intérimaires attendent avant tout d'avoir du travail régulièrement. La situation plus ou moins précaire dans laquelle ils se trouvent les incite à anticiper le fait que les agences Adecco ne puissent pas toujours leur proposer des missions. Cela ne remet pas en question leur engagement affectif vis-à-vis de l'agence d'intérim. Les intérimaires peuvent être liés affectivement à une agence d'intérim, avoir envie de continuer à travailler avec elle et chercher du travail auprès d'autres Entreprises de Travail Temporaire lorsqu'elle n'a pas de missions à leur proposer.

3. L' « engagement organisationnel calculé »

Le discours des intérimaires montre que ceux-ci peuvent être plus ou moins contraints de travailler avec une Entreprise de Travail Temporaire. Lorsque l'intérimaire a peu d'alternatives d'emplois, pour des raisons conjoncturelles et/ou parce que son employabilité

est faible, l'intérimaire est plutôt dans un état de dépendance vis-à-vis de la société d'intérim. La relation d'échange entre les intérimaires et les Entreprises de Travail Temporaire n'est pas toujours équilibrée. Les partenaires ne sont pas égaux dans la relation d'échange. L'intérimaire n'a pas toujours le choix de l'agence d'intérim.

L'étude qualitative met en évidence le fait que les intérimaires cherchent à « rendre stable » une situation professionnelle « instable ». Leur discours fait apparaître une « demande » : la possibilité de travailler régulièrement avec une seule agence d'intérim.

Certains intérimaires évoquent l'intérêt pour eux de ne travailler qu'avec une seule agence d'intérim. En effet, ils gagneraient certains avantages à rendre stable leur lien salarial avec une même Entreprise de Travail Temporaire. Les intérimaires n'ont pas envie de multiplier les démarches de recherche d'emploi auprès de différentes sociétés d'intérim. Ils pensent au contraire qu'il est plus simple de travailler avec une seule agence d'intérim dès lors que celle-ci leur propose du travail régulièrement, sans que la durée des inter-missions soit trop longue à leurs yeux.

La relation de confiance qui s'installe entre les deux acteurs facilite l'insertion professionnelle de l'intérimaire. L'agence d'intérim le connaît bien. Elle réitère ses propositions de missions auprès de l'intérimaire. Celui-ci a alors le sentiment qu'il est plus difficile de trouver du travail sans l'aide de l'agence d'intérim. Il perçoit un « avantage » à poursuivre sa relation avec l'agence d'intérim qui le connaît bien, qui lui facilite l'accès à l'emploi, qui lui évite d'effectuer de multiples démarches de recherche d'emploi et qui les rendent plus « simple ».

Cette attitude reflète sans doute un besoin d'appartenance à une entreprise, même si cela n'est pas explicite dans le discours de la plupart des intérimaires interviewés. Elle exprime une « demande » de la part des intérimaires à trouver un équilibre dans une situation précaire.

D'après l'étude menée par McDonalid et Makin (2000), les intérimaires ont un niveau d'engagement calculé vis-à-vis de l'entreprise utilisatrice plus faible et un niveau d'engagement affectif plus élevé que les salariés permanents de cette entreprise, et sont plus satisfaits au travail que ces derniers. Leur niveau d'engagement affectif vis-à-vis de l'organisation traduit le fait qu'ils émettent, à travers leur attitude et leur comportement, le désir d'intégrer durablement l'entreprise. La volonté de s'engager dans une relation stable

avec l'entreprise a un effet sur l'attitude et le comportement des intérimaires vis-à-vis de l'organisation qui deviennent positifs et témoignent d'un désir de mettre fin à une situation de travail précaire. Les avantages que procurerait une éventuelle intégration dans l'entreprise déclenchent le désir de faire partie de l'entreprise et expliquent le niveau d'engagement affectif des intérimaires.

Autrement dit, la volonté de l'intérimaire de s'engager durablement dans l'entreprise parce qu'il y trouve plusieurs avantages, dont celui de mettre fin à une situation précaire, expliquerait son niveau d'engagement affectif. La dimension calculée de l'engagement organisationnel aurait un effet positif sur la dimension affective de l'engagement organisationnel.

Dans le cadre de notre étude, nous pouvons par analogie penser que plus l'intérimaire perçoit un intérêt à poursuivre sa relation avec l'agence d'intérim, plus il émet le désir de continuer à travailler avec cette entreprise. En effet, le statut de l'intérimaire est par définition précaire. Les intérimaires attendent que les Entreprises de travail temporaire leur proposent du travail régulièrement. La majorité d'entre eux utilisent même l'intérim comme un tremplin vers l'emploi durable. Ils ont un intérêt à poursuivre leur relation avec les agences d'intérim qui agissent comme un « sas » vers l'emploi durable espéré. De ce fait, ils vont émettre le désir de poursuivre leur relation avec l'agence d'intérim parce qu'ils y ont intérêt.

Il est difficile de dire si l'intérimaire a l'intention de continuer à travailler avec une Entreprise de Travail Temporaire parce qu'il est attaché à cette entreprise, indépendamment du fait qu'il a besoin d'elle et qu'il peut avoir des avantages à poursuivre sa relation avec elle. Le lien entre l'engagement affectif et l'engagement calculé de l'intérimaire vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire, et du salarié vis-à-vis de l'organisation, reste à approfondir.

SECTION II

Les variables indépendantes du modèle

1. Le « soutien organisationnel perçu »

1.1. L'échelle de mesure du « soutien organisationnel perçu »

Etant donné que le questionnaire proposé par Eisenberger *et al.* (1986) n'était pas adapté à la relation entre les intérimaires et les Entreprises de Travail Temporaire, nous avons construit une échelle de mesure du soutien organisationnel perçu à partir du discours des intérimaires. L'analyse factorielle exploratoire a montré que cette échelle de mesure était unidimensionnelle.

L'échelle de mesure que nous avons construite prend en compte le fait que l'agence d'intérim propose régulièrement des missions aux intérimaires, qu'elle s'engage à leur trouver du travail qui correspond à leurs attentes, qu'elle les aide en cas de difficultés, qu'elle met en œuvre des actions discrétionnaires à leur égard et qu'elle les conseille sur le plan professionnel.

Le fait que l'agence d'intérim propose régulièrement du travail aux intérimaires est une forme de reconnaissance de la qualité du travail fourni par l'intérimaire en mission dans l'entreprise utilisatrice. L'organisation montre qu'elle se soucie du bien-être des intérimaires en les aidant et en les conseillant en cas de besoin, et en répondant à leurs attentes professionnelles. Enfin, le fait de leur proposer du travail en priorité et de tout faire pour leur trouver un emploi est un signe d'engagement de l'organisation vis-à-vis de l'intérimaire. Celui-ci a le sentiment que l'agence d'intérim « fait des choses » pour eux.

1.2. L'effet du « soutien organisationnel perçu » sur « l'engagement affectif de l'intérimaire vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire »

Les travaux de recherche menés depuis la fin des années 1980 soulignent le rôle du soutien organisationnel perçu dans la formation de l'engagement affectif des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Ces travaux ont été principalement menés auprès de salariés cadres en relation d'emploi dite traditionnelle, *ie.* embauchés à temps plein et à durée indéterminée.

Pour notre étude, nous avons cherché à mettre en évidence le rôle du soutien organisationnel perçu dans la formation de l'engagement organisationnel des salariés en relation d'emploi flexible. Les résultats de notre étude montrent que la perception des intérimaires d'être aidé par l'Entreprise de Travail Temporaire dans leurs démarches de recherche d'emploi a un effet positif et significatif sur leur attachement à l'Entreprise de Travail Temporaire. Ils confirment les résultats des études menées entre autre par Eisenberger et al. (1990), Gregersen (1992) et Allen et Meyer (1997, 1999). L'attachement du salarié à l'organisation dépend de sa perception d'être soutenu par celle-ci, qu'il s'agisse d'une relation d'emploi traditionnelle ou d'une relation d'emploi flexible.

Rhoades *et al.* (2001) soulignent que la perception du salarié d'être soutenu par l'organisation répond à des besoins d'estime, de reconnaissance et d'appartenance à un groupe d'ordre « socioémotionnels ». Le fait de se sentir soutenus par l'Entreprise de Travail Temporaire créerait un lien « socioémotionnel » entre les intérimaires et l'organisation et un attachement à celle-ci.

Toutefois, l'effet du soutien organisationnel perçu sur l'engagement organisationnel affectif des intérimaires n'est pas direct puisqu'il est médiatisé par la satisfaction et, dans une moindre mesure, par la confiance de l'intérimaire dans l'organisation.

1.3. Les antécédents du « soutien organisationnel perçu »

1.3.1. La « qualité de la relation interpersonnelle entre les intérimaires et les membres permanents de l'Entreprise de Travail Temporaire »

L'étude qualitative menée auprès de l'ensemble des acteurs a mis en évidence l'importance de la qualité de la relation interpersonnelle entre les intérimaires et les membres permanents des agences d'intérim dans la formation de l'attachement organisationnel. Les intérimaires sont sensibles à la qualité de l'accueil, au fait d'être écoutés et compris et à la sympathie des membres permanents des agences d'intérim. Ceux-ci soulignent que la qualité de la relation est primordiale pour comprendre les intérimaires et répondre à leurs attentes. En d'autres termes, elle est essentielle pour les soutenir dans leurs démarches de recherche d'emploi. En effet, un intérimaire bien accueilli et écouté par le personnel de l'agence d'intérim et avec lequel il a de bonnes relations aura le sentiment que l'agence d'intérim se soucie de sa personne et qu'elle a envie de l'aider à s'insérer sur le marché du travail.

Les résultats de l'étude quantitative nous permettent de valider l'hypothèse selon laquelle la qualité de la relation entre ces deux types d'acteurs a un effet positif et significatif sur la perception de soutien organisationnel. De plus, elle est la variable qui détermine le plus la perception de soutien organisationnel (cf. figure 17).

Ces résultats confirment ceux des études menées en marketing des services. Elles s'inscrivent dans le champ du marketing relationnel et montrent qu'il ne s'agit pas de considérer seulement ce qui est échangé mais les conditions dans lesquelles les échanges se déroulent. La qualité de la relation entre les partenaires détermine le renouvellement de leurs échanges (Berry, Parasuraman, 1991 ; Jallat, 2001).

Dans le cadre de la relation d'emploi intérimaire, il ne s'agit pas de considérer uniquement le contenu des missions des intérimaires et de savoir si ces derniers sont satisfaits de leurs missions. Il s'agit de considérer la relation entre les acteurs dans son ensemble. Le fait d'être accueilli de manière sympathique, écouté et compris par les membres permanents de l'agence

d'intérim donne à l'intérimaire le sentiment d'être considéré et a un effet sur le sentiment de l'intérimaire que l'agence d'intérim a envie de l'aider et de l'accompagner vers l'emploi.

1.3.2. Les « opportunités de développement »

Plusieurs études ont montré que les pratiques de GRH, et notamment les opportunités de développement, avaient un effet sur la perception de soutien organisationnel des salariés (Guzzo *et al.*, 1994, Meyer et Allen, 1997 ; Wayne *et al.*, 1997). Les salariés attachent souvent de l'importance à la possibilité d'évoluer sur le plan professionnel, d'acquérir de nouvelles compétences, soit en bénéficiant d'une formation professionnelle, soit par l'évolution de leur emploi ou lors d'un changement de poste. Les organisations qui orientent leurs pratiques de GRH vers le développement de leurs salariés envoient des signaux de soutien envers ces derniers. Elles montrent qu'elles ont le souci de répondre à leurs attentes en s'en donnant les moyens.

De même, nous avons retenu la variable « opportunité de développement » pour construire notre modèle explicatif de l'attachement de l'intérimaire à l'Entreprise de Travail Temporaire. L'étude qualitative menée auprès des trois acteurs de l'intérim a montré en effet que les intérimaires sont sensibles à la possibilité d'évoluer dans leur parcours professionnel et d'acquérir de nouvelles compétences. Les salariés permanents de l'entreprise Adecco ajoutent lors des entretiens que l'accès à la formation professionnelle est un moyen de fidéliser les intérimaires à leur enseigne.

Les résultats de l'étude quantitative confirment ceux des études réalisées par Guzzo *et al.* (1994), Meyer et Allen (1997) et Wayne *et al.* (1997). Les opportunités de développement ont un effet positif et significatif sur la perception de soutien organisationnel des intérimaires. Le fait que l'Entreprise de Travail Temporaire propose à ces derniers des missions qui leurs permettent d'acquérir de nouvelles compétences ou qui leurs permettent d'évoluer (en terme de salaire ou d'emploi) est un signe que l'organisation se soucie de la carrière de l'intérimaire et de son employabilité sur le marché du travail. L'intérimaire a alors le sentiment que l'Entreprise de Travail Temporaire met en œuvre des actions et prend des décisions pour enrichir son parcours professionnel.

Toutefois, les résultats de l'étude quantitative montrent que la relation entre le fait de bénéficier d'une formation et la perception de soutien organisationnel n'est pas significative. Nous ne pouvons pas affirmer que les intérimaires qui ont bénéficié d'une formation ont plus le sentiment d'être soutenus par l'organisation que les intérimaires qui n'en ont pas bénéficié.

1.3.3. « L'autonomie par rapport aux missions »

Les travaux de recherche menés sur la relation entre les intérimaires et les Entreprises de travail temporaire sont peu nombreux. Les raisons pour lesquelles un intérimaire continue de travailler avec une agence d'intérim en particulier sont à explorer.

L'étude qualitative menée auprès des acteurs de l'intérim a mis en évidence l'importance pour les intérimaires d'avoir leur mot à dire dans le choix des missions qui leur sont proposés. Ils veulent être libres d'accepter ou de refuser une mission qui ne leur conviendrait pas, sans être sanctionnés par l'agence d'intérim. Nous avons appelé cette variable « **autonomie par rapport aux missions** ». Le fait que l'agence d'intérim respecte leur choix d'accepter ou de refuser une mission ou de ne pas retourner dans une entreprise utilisatrice après une ou plusieurs expériences professionnelles dans cette entreprise est important pour les intérimaires. Le respect de la personne et de sa liberté est un antécédent de la perception de soutien organisationnel. Si l'Entreprise de Travail Temporaire prend en considération les attentes et les aspirations des intérimaires et accepte que ceux-ci ne disent pas toujours « oui » lorsqu'elle leur propose une mission, alors l'Entreprise de Travail Temporaire soutient les intérimaires. Elle les aide et les accompagne pour qu'ils retrouvent un travail qui corresponde vraiment à ce qu'ils recherchent.

L'autonomie par rapport aux missions est une variable qui n'apparaît pas dans les travaux de recherche menés jusqu'à présent sur la relation entre les intérimaires et les Entreprises de travail temporaire. Les résultats de l'étude quantitative montrent que cette variable a un effet positif et significatif sur la perception de soutien organisationnel.

2. La « satisfaction globale par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire »

La littérature en sciences de gestion souligne le rôle de la satisfaction au travail ou le rôle de la satisfaction par rapport à un prestataire de service dans la formation de leur attachement à l'entreprise et de leur intention de poursuivre leur relation à elle.

Les résultats de l'étude quantitative réalisée auprès des intérimaires montrent que la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire et la perception de soutien organisationnel sont corrélées. Ces résultats confirment ceux des études réalisées par Eisenberger *et al.* (1997) et Shore et Tetrick (1991). Pourtant, Eisenberger *et al.* (1997) et Shore et Tetrick (1991) insistent sur le fait que la satisfaction au travail et la perception de soutien organisationnel sont bien distinctes sur le plan conceptuel.

De même, nous pensons que la perception de l'intérimaire d'être soutenu par l'Entreprise de Travail Temporaire et la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire sont deux variables distinctes sur le plan conceptuel. La perception de soutien organisationnel est une évaluation faite par l'intérimaire de l'engagement de l'organisation à son égard. Elle dépend des décisions et des actions mises en place par les membres permanents des agences d'intérim, perçues par l'intérimaire, pour insérer celui-ci sur le marché du travail. La satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'agence d'intérim est une évaluation faite *a posteriori* par l'intérimaire de ce que celle-ci lui apporte. Notre test de validité faciale des échelles de mesure de la satisfaction et du soutien organisationnel perçu montre bien que les répondants distinguent clairement les deux concepts. Il existe bien une relation significative et positive entre la perception de soutien organisationnel et la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire.

Par ailleurs, Eisenberger *et al.* (1997) notent que la satisfaction au travail et le soutien organisationnel perçu pourraient créer chez le salarié une obligation de « rendre » ce que lui a donné l'organisation. De même, la perception de l'intérimaire d'être soutenu par l'organisation et la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail

Temporaire entraîne son attachement à l'organisation et l'intention de continuer à travailler avec elle selon un processus de réciprocité.

3. La « confiance organisationnelle »

3.1. La validité du construit

La validité faciale et la validité de contenu de l'échelle de mesure de la dimension affective de la confiance organisationnelle n'ont pas pu être vérifiées. Les résultats de l'enquête menée auprès des 37 répondants montrent que ce concept est proche du concept « soutien organisationnel perçu ». Les énoncés sensés mesurer la dimension affective de la confiance organisationnelle aurait pu également être des attributs du soutien organisationnel perçu. En effet, si l'organisation soutient le salarié, elle est bienveillante envers lui. Le salarié peut avoir confiance dans ses intentions à son égard. Il semble que la frontière entre la perception de soutien organisationnel et la dimension affective de la confiance organisationnelle soit floue.

La validité faciale et la validité de contenu de l'échelle de mesure de la dimension cognitive de la confiance ont été vérifiées. Les énoncés mesurent bien la dimension cognitive du concept. Ce construit serait distinct des autres construits du modèle. La confiance que les intérimaires ont dans les compétences et la fiabilité des salariés permanents de l'Entreprise de Travail Temporaire leur donne confiance dans l'organisation. La confiance dans l'organisation est une disposition à se fier à celle-ci à partir de la connaissance de l'entreprise et de son expérience passée avec elle.

La satisfaction vis-à-vis de l'enseigne est un antécédent de la confiance organisationnelle. Le fait d'être satisfait du produit ou du service acheté a un effet sur la confiance accordée par le client au fournisseur. La satisfaction est une évaluation d'une expérience passée tandis que la confiance est une projection dans le futur. La confiance est un antécédent de l'engagement du client envers la marque (Gurviez et Korchia, 2002). Elle est prédictive des intentions futures des partenaires.

3.2. L'effet de la confiance organisationnel sur l'engagement organisationnel

D'après la littérature, le concept de confiance permet de réduire le risque dans un contexte d'incertitude et de réguler les échanges entre les individus. Elle est le ciment de la continuité de la relation entre les acteurs.

Les résultats de l'étude qualitative soulignent le rôle de la confiance dans le développement des liens entre les intérimaires et les Entreprises de travail temporaire. La relation entre les acteurs se construit autour d'une relation de confiance mutuelle. Les résultats de l'étude quantitative valident l'hypothèse selon laquelle la confiance a un effet significatif et positif sur l'engagement des intérimaires vis-à-vis d'une société d'intérim.

Ces résultats confirment les résultats des études menées en marketing et en GRH. En marketing, la confiance est un antécédent de l'engagement du client envers la marque (Gurvies et Korchia, 2002). Elle est prédictive des intentions futures des partenaires (Anderson et Weitz, 1989 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Doney et Cannon, 1997). De même, en GRH, la confiance du salarié dans l'organisation est un antécédent de son engagement vis-à-vis de l'entreprise.

3.3. L'effet médiateur de la confiance organisationnelle

Les résultats de l'étude quantitative menée auprès des intérimaires confirment ceux de l'étude menée par Guzzo et Noonan (1994). La perception de soutien organisationnel a un effet positif et significatif sur la confiance organisationnelle. Le fait d'aider l'intérimaire, de le conseiller, de lui trouver régulièrement du travail signifie que l'organisation met en œuvre un certain nombre de compétences pour accompagner l'intérimaire sur le marché de l'emploi. La confiance de l'intérimaire dans l'organisation se construit à partir de l'expérience que l'intérimaire a avec l'agence d'intérim et des compétences mises en œuvre par l'ensemble des membres permanents des agences d'intérim.

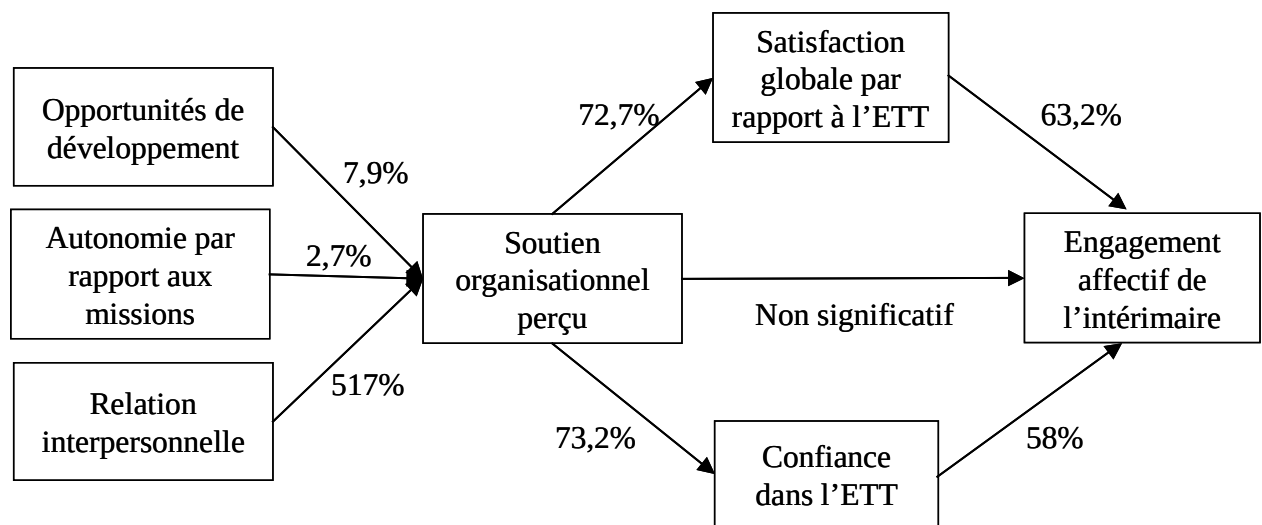


Figure 17: Rappel du modèle explicatif de l'engagement affectif de l'intérimaire vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire avec les relations significatives

CONCLUSION

APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES

Notre thèse vise à expliquer les raisons de l'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire. Elle soutient que leur niveau d'engagement affectif dépend de l'engagement de l'organisation vis-à-vis d'eux et de la volonté de l'entreprise de faire des efforts pour les accompagner sur le chemin de l'emploi. Cette thèse s'appuie sur les résultats d'une étude qualitative menée auprès des acteurs de l'intérim, complétée par une étude quantitative menée auprès de 116 intérimaires de la société Adecco. Nous présentons en conclusion de notre étude les apports, les limites et les perspectives de notre travail de recherche.

Les apports de la recherche

Les apports théoriques

Notre travail de recherche a mis en évidence l'importance du rôle de l'engagement de l'Entreprise de Travail Temporaire vis-à-vis des intérimaires dans la formation de l'engagement affectif de ces derniers à l'organisation. La volonté de l'organisation de faire

des efforts pour que les intérimaires aient du travail en continu, de les aider et de les conseiller si besoin dans leurs démarches de retour à l'emploi traduit l'engagement de l'organisation vis-à-vis des intérimaires.

Notre étude souligne que l'engagement affectif de l'intérimaire vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire est déterminé par la perception de soutien organisationnel à travers la satisfaction globale par rapport à la société d'intérim et une relation de confiance entre l'intérimaire et l'organisation. La théorie de l'échange social apparaît comme un angle d'approche possible pour répondre à notre problématique de recherche : comment les Entreprises de Travail Temporaire peuvent-elles fidéliser les intérimaires ? La continuité de la relation entre ces deux types d'acteurs dépend de la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins socioémotionnels des intérimaires et à créer une relation de confiance dans l'organisation. La perception de soutien organisationnel dépend des décisions et des actions mises en œuvre par l'organisation pour accompagner les intérimaires vers l'emploi.

Nous avons construit un modèle explicatif de l'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire à partir des travaux de recherche menés en marketing et en gestion des ressources humaines. Ce modèle de recherche est un modèle « hybride » entre les modèles de recherche proposés en marketing pour expliquer la fidélité du client à l'enseigne et les modèles de recherche proposés en gestion des ressources humaines pour expliquer la fidélité du salarié à l'organisation. D'une part, il présente les antécédents de la perception de soutien organisationnel des intérimaires, en considérant l'intérimaire comme un salarié de l'organisation. D'autre part, il montre que la perception de soutien organisationnel a un effet sur l'engagement affectif des intérimaires en satisfaisant leurs attentes et en leur donnant confiance dans l'organisation, en considérant l'intérimaire comme un client.

Enfin, nous avons identifié des antécédents de la perception de soutien organisationnel par les intérimaires à partir de la littérature et de l'étude qualitative : la qualité de la relation interpersonnelle entre les acteurs, les opportunités de développement et l'autonomie dans le choix des missions. Parmi ces antécédents, certains sont différents dans la relation d'emploi intérimaire par rapport à la relation d'emploi traditionnelle. L'autonomie dans le choix des missions est un antécédent qui est apparu dans le discours des intérimaires et qui est spécifique à la relation d'emploi intérimaire. C'est un apport pour les chercheurs qui étudieront dans l'avenir les antécédents du soutien organisationnel perçu par les intérimaires.

Les apports managériaux

Les Entreprises de Travail Temporaire cherchent à fidéliser les intérimaires qui ont une « valeur professionnelle » ou une « valeur sur le marché de l'emploi intérimaire ». La fidélisation des intérimaires concerne particulièrement ceux qui détiennent des compétences spécifiques, rares et très recherchées sur des marchés dits « en tension », tels que les maçons, les comptables, les soudeurs, les caristes, les infirmiers, etc. En effet, ceux-ci sont peu « substituables ». Les sociétés d'intérim ont besoin de disposer rapidement de ces qualifications pour être efficace. Toutefois, la main d'œuvre qualifiée ne doit pas être la seule cible prioritaire de la fidélisation des intérimaires. Celle-ci concerne aussi les intérimaires peu ou pas qualifiés dont les profils sont régulièrement recherchés par les Entreprises Utilisatrices du bassin d'emploi.

Les investigations menées au sein de l'entreprise Adecco mettent en évidence le rôle de la qualité de la relation entre les intérimaires et les membres permanents des agences d'intérim dans la formation de l'attachement des intérimaires à l'organisation.

La possibilité d'évoluer sur le plan professionnel et d'acquérir de nouvelles compétences apparaît comme un deuxième levier du processus de fidélisation des intérimaires. Les Entreprises de Travail Temporaire doivent orienter en partie leurs actions vers le développement de l'employabilité des intérimaires.

Le respect des décisions des intérimaires concernant les missions semble jouer un rôle marginal dans le processus de fidélisation des intérimaires. D'ailleurs, les agences d'intérim sont constamment confrontées à cette question. Les intérimaires sont libres d'accepter ou de refuser une mission. La continuité de la relation entre ces deux acteurs repose sur un contrat « moral » où les parties s'engagent à respecter les attentes des uns et des autres.

Enfin, la volonté de l'organisation de faire des efforts pour permettre aux intérimaires de s'insérer sur le marché du travail semble être un levier majeur du processus de fidélisation des intérimaires. Les Entreprises de Travail Temporaire doivent réfléchir sur un système, des politiques et des pratiques de Gestion des Ressources Humaines Intérimaires adaptés pour

construire avec ces derniers des parcours professionnels sécurisés et leur montrer que l'organisation se préoccupe de leurs besoins et de leurs attentes.

Toutefois, la fidélisation des intérimaires apparaît comme un paradoxe dans un contexte où la relation salariale est sans cesse rompue et entrecoupée par des périodes de chômage. Les Entreprises de Travail Temporaire sont confrontées à deux contraintes majeures pour construire avec les intérimaires un lien plus ou moins durable : les mouvements incessants du marché du travail et la fragilité de la relation d'emploi avec les intérimaires.

- D'une part, les moyens dont disposent les Entreprises de Travail Temporaire pour fidéliser les intérimaires sont limités. Organisations de type organique, elles évoluent dans un environnement sans cesse en mouvement. Dans certains secteurs d'activité comme l'industrie, elles gèrent souvent leurs ressources humaines intérimaires à flux tendus. Leur capacité à fidéliser les intérimaires repose à la fois sur leur capacité à intégrer les contraintes de l'environnement externe, les informations sur le marché, les outils de gestion mis à leur disposition, et sur la qualité de leurs échanges avec les intérimaires.
- D'autre part, la relation entre les intérimaires et les sociétés d'intérim est sans cesse remise en cause lorsque les intérimaires terminent une mission pour une Entreprise Utilisatrice. Les agences d'intérim ne sont jamais certaines d'avoir de nouvelles missions à leur proposer, même si elles essayent dans la mesure du possible d'anticiper leur remplacement.

Les Entreprises de Travail Temporaire ne seraient-elles pas confrontées à un conflit, à un champs de tensions entre ce qu'elles sont capables de réaliser à un moment donné pour leurs salariés et ce que les salariés veulent ou espèrent obtenir (Brabet, 1993) ?

La fidélisation des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire semble être utilisée comme un terme générique qui recouvre une autre réalité qu'une relation de fidélité à l'entreprise. En effet, ce n'est pas parce qu'un intérimaire travaille régulièrement avec une agence d'intérim qu'il lui est attaché. Paillé (2004) souligne l'importance de distinguer la fidélité réelle de la fidélité apparente. Une relation d'emploi stable et durable entre un salarié et l'organisation qui l'emploie ne reflète pas toujours une relation de fidélité, notamment

lorsque le salarié n'a pas d'autres alternatives que de rester dans son emploi. Dans ce cas, il est plutôt dans une relation de dépendance à l'organisation. De même, un intérimaire qui travaille régulièrement avec une Entreprise de Travail Temporaire peut ne pas lui être réellement fidèle lorsqu'il reste « par défaut » de ne pas avoir trouvé un emploi aux conditions plus satisfaisantes. La fidélité de l'intérimaire à une société d'intérim est un terme qui peut être parfois utilisé de manière inappropriée.

Les limites de la recherche

Les limites d'ordre méthodologique

Les principales limites de notre travail de recherche sont d'ordre méthodologique. Celui-ci s'est construit progressivement à partir de l'étude qualitative menée au sein de la société Adecco et de la littérature sur l'engagement organisationnel. Une des limites de notre thèse est d'ordre méthodologique. Le chercheur qui étudie des phénomènes sociaux complexes est souvent confronté à un certain nombre de problèmes lors de ces investigations : l'objectivité et la neutralité des observations, l'influence du chercheur sur le phénomène observé et l'accès aux données (Albouy, 1990).

- Le fait social observé doit être considéré comme un objet, comme une donnée qui s'impose au chercheur et qui doit être photographié de manière objective et neutre. Il est nécessaire pour le chercheur de prendre de la distance par rapport à l'objet de recherche pour ne pas fausser l'observation.
- L'interaction entre le chercheur et le phénomène observé peut influencer ce dernier. Le comportement de l'objet d'étude peut être modifié ou façonné sous l'influence du regard du chercheur. Inversement, le chercheur peut être influencé par ce qu'il observe.
- Enfin, le chercheur peut avoir des difficultés à accéder aux données. Face au phénomène étudié, les individus peuvent être réticents à se dévoiler complètement.

Les données qualitatives que nous avons recueillies au sein de l'entreprise Adecco présentent une validité interne. Toutefois, la validité externe de nos résultats peut être faible, compte tenu du fait que l'échantillon de notre étude est hétérogène. Des variables de contexte n'ont pas pu être contrôlées (Thiétart, 2003).

De plus, nous n'avons pas pu vérifier la validité convergente et la validité discriminante des échelles de mesure que nous avons construites. La taille de notre échantillon est en effet trop petite pour effectuer une analyse factorielle confirmatoire ($n = 116$).

Les limites d'ordre théorique

Notre travail de recherche présente également des limites d'ordre théorique. Nous avons montré que la perception de soutien organisationnel a un effet positif sur l'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire. Nous soutenons dans notre thèse que la perception de soutien organisationnel est une cause de l'engagement affectif des intérimaires. Toutefois, nous n'avons pas démontré le sens de la causalité entre ces deux variables. Il aurait fallu pour cela collecter de nouvelles données pour étudier les variations du soutien organisationnel perçu et de l'engagement affectif entre deux périodes et montrer que la perception de soutien organisationnel influence l'attachement des intérimaires à la société d'intérim et non l'inverse. En effet, il se pourrait que l'organisation apporte son soutien aux intérimaires qui acceptent et qui aiment travailler avec elle.

Les perspectives de la recherche

Analyser les besoins et les attentes des intérimaires selon leur profil

Il serait possible de prolonger notre travail de recherche en étudiant de manière plus approfondie les besoins et les attentes des intérimaires vis-à-vis d'une Entreprise de Travail Temporaire selon leurs profils et la trajectoire dans laquelle ils se situent. Notre étude quantitative montre que les intérimaires dont le niveau de qualification est inférieur au

baccalauréat et qui ont fait le choix de travailler en intérim sont plus attachés à l'organisation que les autres intérimaires. Il serait intéressant d'en expliquer les raisons. Pour cela, une étude qualitative pourrait être menée auprès d'une population d'intérimaires aux profils très différents les uns des autres.

Une étude longitudinale pourrait également être réalisée pour étudier le processus de fidélisation des intérimaires à une Entreprise de Travail Temporaire. Une cohorte d'intérimaires serait à définir. Elle pourrait être un ensemble d'individus tout juste inscrits dans une agence d'intérim. L'objet d'une telle étude consisterait à suivre l'évolution de la cohorte et de comparer des événements à au moins deux moments distincts pour identifier les déterminants de la fidélité de l'intérimaire à la société d'intérim. Une étude comparative entre deux Entreprises de Travail Temporaire pourrait également être menée afin de mettre en évidence les pratiques de Gestion des Ressources Humaines Intérimaires qui détermineraient le plus l'engagement affectif des intérimaires.

Prendre en compte l'aspect discrétionnaire des actions et des décisions prises par l'Entreprise de Travail Temporaire à l'égard des intérimaires

L'aspect discrétionnaire des décisions et des actions prises par l'Entreprise de Travail Temporaire pourrait également être pris en compte pour expliquer le phénomène étudié. La liberté d'action de l'organisation est contrainte par l'environnement externe (réglementation du travail, conjoncture) sur lequel elle ne peut pas agir. La relation entre les pratiques de Gestion des Ressources Humaines Intérimaires et la perception de soutien organisationnel peut être modérée par la perception de la qualité discrétionnaire des décisions prises par l'organisation à l'égard des intérimaires. Si l'agence d'intérim ne peut pas proposer régulièrement du travail aux intérimaires, les faire évoluer et leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences, ce n'est peut-être pas parce qu'elle n'en a pas la volonté, mais plutôt parce qu'elle n'en a pas les moyens.

Intégrer les concepts de perception de justice organisationnelle et de soutien hiérarchique dans le modèle explicatif de l'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis d'une Entreprise de Travail Temporaire

Le concept de justice organisationnelle n'a pas été intégré dans notre étude. La littérature souligne le rôle de la perception de justice organisationnelle dans la formation de l'engagement organisationnel des salariés. Les règles, les procédures, les décisions et les actions mises en œuvre par les agences d'intérim pour permettre aux intérimaires d'accéder à l'emploi et perçues comme étant « juste » par ces derniers pourraient avoir un effet sur leur attitude vis-à-vis de l'organisation et leur niveau d'engagement affectif.

De plus, la perception de soutien hiérarchique pourrait également être intégrée dans le modèle de recherche. L'effet médiateur de la perception de soutien organisationnel sur la relation entre la perception d'être soutenu par le responsable ou l'assistant de recrutement de l'agence d'intérim et l'engagement affectif de l'intérimaire pourrait être testé.

L'étude de la relation entre la perception de justice organisationnelle, de soutien hiérarchique, de soutien organisationnel et l'engagement affectif des intérimaires permettrait à l'organisation d'identifier les causes du désengagement des salariés et d'agir sur ces causes en mettant en place des actions correctives. Il s'agira de savoir si la cause des difficultés rencontrées avec le salarié proviennent des pratiques organisationnelles ou de la qualité de la relation interpersonnelle entre les intérimaires et les membres permanents des agences d'intérim.

Tester l'effet de l'engagement calculé sur l'engagement affectif de l'intérimaire

Une autre perspective de recherche serait d'étudier l'effet de la dimension calculée de l'engagement organisationnel des intérimaires sur la dimension affective du concept. En effet, la littérature souligne que le fait d'avoir un intérêt à poursuivre sa relation avec l'organisation aurait un effet sur l'attitude du salarié vis-à-vis de celle-ci. Le salarié serait plus enclin à avoir une attitude positive envers l'organisation et à émettre le désir de rester. Cette perspective nécessite également de construire une échelle de mesure valide de la dimension calculée de l'engagement organisationnel des intérimaires.

Approfondir la relation entre le contrat psychologique, le soutien organisationnel perçu et l'engagement organisationnel affectif des intérimaires

D'après la littérature, le concept de soutien organisationnel perçu et la théorie du contrat psychologique trouvent leur fondement théorique dans la théorie de l'échange social. Le fait d'appréhender la relation entre l'intérimaire et l'Entreprise de Travail Temporaire sous l'angle de la théorie de l'échange social est pertinent si nous optons pour une vision anthropomorphique de l'organisation qui lui confère des traits humains (Levinson, 1965). Les intérimaires vont percevoir les actions et les décisions prises par les membres de l'organisation, lorsqu'elles lui sont favorables, comme étant les intentions bienveillantes de l'organisation à son égard.

L'engagement perçu de l'organisation à l'égard des intérimaires crée un lien socio-émotionnel entre les acteurs. Les efforts effectués par l'Entreprise de Travail Temporaire montrent que l'organisation a la volonté de soutenir les intérimaires dans leur démarche d'insertion sur le marché du travail. Les intérimaires ainsi considérés par l'agence d'intérim auront envie de continuer à travailler avec l'organisation selon un processus de réciprocité.

La plupart des intérimaires que nous avons interrogés expriment leur intention de continuer à travailler avec l'entreprise Adecco parce que celle-ci s'occupe d'eux et fait tout pour leur permettre d'avoir du travail régulièrement. Les intérimaires attendraient que l'organisation les soutienne dans leur parcours professionnel. Le « soutien organisationnel » serait une dimension du « contrat psychologique relationnel » entre l'intérimaire et l'Entreprise de Travail Temporaire. Si l'intérimaire a le sentiment que l'agence d'intérim ne fait rien pour lui permettre d'avoir un emploi, la relation de confiance est rompue et le contrat psychologique non respecté. Cela pose la question de savoir si le contrat psychologique et la perception de soutien organisationnel sont deux concepts distincts.

Dans cette perspective de recherche, les éléments du contrat psychologique entre les intérimaires et les Entreprises de Travail Temporaire pourraient être identifiés de manière plus approfondie, en tenant compte de ses aspects relationnels et transactionnels. Le respect des attentes des intérimaires concernant les missions, et notamment leurs attentes concernant leur rémunération, pourrait être pris en considération dans l'étude des antécédents de leur attachement à une société d'intérim. Ce type d'attente serait un élément du contrat

psychologique transactionnel. L'étude qualitative a montré que les intérimaires professionnels qui travaillent dans le secteur du BTP et du transport seraient plus dans une relation instrumentale à l'agence d'intérim que dans une relation affective. Les attentes des intérimaires seraient différentes selon leurs profils. Certains intérimaires accorderaient plus d'importance aux échanges de type transactionnels tandis que d'autres accorderaient plus d'importance à la relation. Les travaux réalisés en marketing par Garbarino et Jonhson (1999) pourraient être une référence. Les relations entre la perception de soutien organisationnel, la satisfaction globale par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire, la confiance dans l'organisation et la dimension affective de l'engagement organisationnel ne seraient pas les mêmes selon le profil des intérimaires.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams J.S. (1965), "Inequity in social exchange", in L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology*, New York, Academic Press, vol. 2, p.267-299.
- Albouy S. (1990), *Éléments de sociologie et de psychologie sociale*, Toulouse : Privas.
- Allen D.G., L.M. Shore et R.W. Griffeth (2003), The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process, *Journal of Management*, vol.29, n°1, p.99-118.
- Allen, N.J. et Meyer J.P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, p.1-18.
- Allen, N.J. et Meyer J.P. (1991), A three-component conceptualisation of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, vol. 1, n°1, p.61-89.
- Anderson E. et B. Weitz (1989), Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, *Marketing Science*, vol. 8, n°4, p.310-323.
- Anderson E. et J.A. Narus (1990), A model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, vol. 54, n°1, p. 42-58.
- Argyris C. (1960), *Understanding organizational behavior*, Homewood Il: The Dorsey Press.
- Armeli S., Eisenberger R., Fasolo P., Lynch P., (1998), Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs, *Journal of Applied Psychology*, Washington, 83, 2, 288-29.
- Arrow K. (1974), *The limits of organization*, New York-Londres, Norton.
- Aselage J. et R. Eisenberger (2003), Perceived organizational support and psychological contracts : A theoretical integration, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p.491-509.
- Auer, P. et S. Cazes (2000), L'emploi durable persiste dans les pays industrialisés, *Revue internationale du travail*, vol. 139, n°4, p.13-17.
- Bagozzi, R. P. (1975), Marketing as Exchange, *Journal of Marketing*, vol. 39, p.32-39.
- Bailly A.F., L. Cadin et V. De Saint Giniez (1998), « Les carrières nomades » : Recherche empirique et apports pour la GRH éclatée, *Actes du 9^{ème} congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines*, Versailles, Tome 1, p.110-128.
- Baron R. et Kenny D. (1986), The Moderator-Mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.51, n°6, p.1173-1182.

- Bartikowski B. et J.L. Chandon (2000), Proposition pour une mesure de la zone d'indifférence dans les jugements de satisfaction des consommateurs, *Actes du 16^{ème} congrès de l'Association Française de Marketing*, Montréal.
- Bartikowski B. et J.L. Chandon (2002), Les problèmes sémantiques de la mesure de la satisfaction des consommateurs, *Actes du 18^{ème} congrès de l'Association Française de Marketing*, Lille.
- Baudry B. (1992), Contrat, autorité, confiance, *Revue économique*, vol.43, n°5, p.471-884.
- Beard K.M. et J.R. Edwards (1995), Employees at risk: contingent work and the psychological experience of contingent workers, *Trends in organizational behavior*, vol.2.
- Beatty S.E., Khale L.R., Homer P. (1988), The involvement-commitment Model: Theory and implications, *Journal of Business Research*, vol. 16, n°2, p.149-167.
- Becker, H.S. (1960), Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, vol. 66, p.32-42.
- Belous R.S. (1989), How human resource systems adjust to the shift toward contingent workers, *Monthly labor review*, March, p.7-12.
- Bernoux P. (1995), *La sociologie des entreprises*, Paris: Le Seuil.
- Berry L.L. (1995), Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.23, n°4, p.236-245.
- Blanchot M. (1990), Le travail temporaire dans la CEE, *Problèmes économiques*, juillet, n°2185, p6-p10.
- Blau P.M. (1964), *Exchange and power in social life*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- 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, Halinen-Kaila, Nummela eds, Turku.
- Bonoma B.V. et W.J. Johnston (1978), The social psychology of industrial buying and selling, *Industrial Marketing Management*, vol.17, p.213-224.
- Boissonnat J., (2001), *La fin du chômage*, Paris: Calmann-Lévy.
- Bourhis A., A. Gosselin et M.J. Guilbault (2000), The effects of breach and violation of psychological contracts: an empirical investigation, *Papier de Recherche*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC), Montréal, pp23.
- Boyer R., (1986), *La flexibilité du travail en Europe*, Éditions La découverte.
- Brabet J., (1993), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Economica.

- Brooke P., D. Russell et J. Price (1988), Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment, *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, p.139-145.
- Brown, M.E. (1969), Identification and some conditions of organizational involvement, *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, p. 346-355.
- Buchanan B. (1974), Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, p.533-546.
- Chaminade B. (2003), *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*, AFNOR, St Denis La Plaine.
- Chanlat, J-F. (dir) (1990), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Québec : Presses de l'Université Laval Paris : Ed. Eska.
- Charles-Pauvers B. (1996), Implication organisationnelle et relation d'emploi flexible, *Thèse de doctorat ès sciences de gestion*, Nantes.
- Chumpitaz R. et J. Vanhamme (2003), Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n°2, p.67-100.
- Churchill G.A. (1979), A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, vol. 16, n°2, p.64-73.
- Churchill G.A., Peter. J. (1984), Research Design Effects on the Reliability of Rating Scales : A Meta-Analysis, *Journal of Marketing Research*, vol.21, n°4, 360-375.
- Commeiras N. (1994), L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle: une étude empirique, *Thèse de doctorat ès sciences de gestion*, Université de Montpellier 2, IAE de Montpellier.
- Commeiras N. et C. Fournier (2000), Le questionnaire de mesure de l'implication organisationnelle d'Allen et Meyer (1990), un substitut potentiel de l'OCQ (« Organizational Commitment Questionnaire ») de Porter et Alii (1974) ?, *Actes de la 15^{ème} journée nationale des IAE*, Bayonne-Biarritz.
- Cook J. et T. Wall (1980), New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfiment, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, p.39-52.
- Cotterell N., R. Eisenberger et H. Speicher (1992), Inhibiting effects of reciprocation wariness on interpersonal relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.62, p.658-668.
- Cox E.P. (1980), The optimal Number of Response Alternatives for a Scale : A Review, *Journal of Marketing Research*, vol. 17, n°4, 407-722.

- Coyle-Shapiro J. (2002), A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, vol.23, p.927-946.
- Cronbach L. et P. Meehl (1955), Construct validity in psychological tests, *Psychological Bulletin*, vol. 52, p.281-302.
- Crosby, L.A., K.R. Evans et D. Cowles (1990), Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing*, vol. 53, n°3, p.68-81.
- Crosby, L.A. et N. Stephens (1987), Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry, *Journal of Marketing Research*, vol. 24, p.404-411.
- Crozier M. et E. Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, Paris : Le Seuil.
- Dabos G.E. et D.M. Rousseau (2004), Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers, *Journal of Applied Psychology*, vol.89, n°1, p.52-72
- Dasgupta P. (1988), Trust as a Commodity, in *Trust : Marketing and Breaking Cooperative Relations*, Diego Gambetta, ed. New York: Basil Blackwell, Inc.
- Day G.S. (1969), A Two Dimensional Concept of Brand Loyalty, *Journal of Advertising Research*, vol. 9, n°3, p.29-35.
- Des Garets, V., E. Lamarque et V. Plichon (2003), La relation entreprises-clients : de la fidélité à la dépendance, *Revue Française de Gestion*, vol.29, n°144, p.23-41.
- Deutsch M. (1960), The Effect of Motivational Orientation Upon Trust and Suspicion, *Human Relations*, vol. 13 (Mai), p.123-139.
- Deutsch M. (1962), Cooperation and Trust: some theoretical notes, in Zand (1972), Trust and Managerial Problem Solving, *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n°2, p.229-239.
- Dholakia Utpal M. (1997), An Investigation of Some Determinants of Brand Commitment, *Advances in Consumer Research*, vol. 24, p.381-387.
- Dockery T. et D. Steiner (1990), The role of the initial interaction in leader-member-exchange, *Group and Organization Studies*, vol. 15, p.395-413.
- Doney, P. et J.P. Cannon (1997), An examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, vol. 61, avril, p. 35-51.
- Dubin R., J.E. Champoux et L.W. Porter (1975), Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers, *Administrative Science Quarterly*, vol.20, p.411-421.
- Durkheim E. (1930), *De la division du travail social*, Paris : PUF.

- Dutot C. et J.Y. Duyck (2002), La fidélisation du salarié : un enjeu stratégique pour la firme ?, *13^{ème} Congrès de l'AGRH*, Nantes, p.23-35.
- Dwyer, F. Schurr H. et S. Oh (1987), Developing Buyer-Seller Relations, *Journal of Marketing*, vol. 51, n°2 (avril), p.11-28.
- Eisenberger R., R. Huntington, S. Hutchison et D. Sowa (1986), Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, vol.71, p.500-507.
- Eisenberger R., P. Fasolo et V. Davis-LaMastro (1990), Perceived organizational support and employees diligence, commitment and innovation, *Journal of Applied Psychology*, vol.75, p.51-59.
- Eisenberger R., Cummings J, Armeli S. et P. Lynch (1997), Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, vol.82, n°5, p.812-820.
- Eisenberger R, Rhoades L et J. Cameron (1999), Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.77, p.1026-1040.
- Eisenberger R., S. Armeli, B. Rexwinkel, P. Lynch et L.Rhoades (2001), Reciprocation of perceived of organizational support, *Journal of Applied Psychology*, vol.86, p.42-51.
- Elissalde Y. (2002), Réflexions liminaires sur la notion d'échange, dans Bourdin *et al.* (coll.) (2002), *L'échange: concours 2003*, Rosny-sous-bois: Editions Bréal, p.9-14.
- Everaere C. (1997), *Le management de la flexibilité*, Paris: Editions Economica.
- Everaere C. (1999), Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative, *Revue française de gestion*, Juin-juillet-Août.
- Evrard Y., Pras B. et E. Roux (2003), *Market – Etudes et recherche en marketing*, Paris : Dunod.
- Evrard Y., Pras B., Roux E., Choffray J.M, Dussaix A. (1993), *Market, études et recherches en Marketing, fondements, méthodes*, Paris, Nathan.
- Farkas A. et L. Tetrick (1989), A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions, *Journal of Applied Psychology*, vol.74, p.855-868.
- Farrell D. (1983), Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction : A Multidimensional Scaling Study, *Academy of Management Journal*, vol.26, n°4, p.596-607.

- Farrell D. et C.E. Rusbult (1981), Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: the impact of rewards, costs, alternatives, and investments, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.27, p.78-95.
- 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.
- Faure-Guichard, C. (1999), Les salariés intérimaires : trajectoires et identités, *Travail et emploi*, n°78, p.1-20
- Faure-Guichard, C. (2000), *L'emploi intérimaire : trajectoires et identités*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Favier R. (2002), Aristote : échange et changement, dans Bourdin *et al.* (coll.) (2002), *L'échange: concours 2003*, Rosny-sous-bois: Editions Bréal, p.34-37.
- Flanagan J. (1954), The critical incident technique, *Psychological Bulletin*, vol.51, n°4, p.1-33.
- Folger R. (1977), Distributive and procedural justice: combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.35, p.108-119.
- Folger R. et M. Konovsky (1989), Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, vol.32, n°1, p.115-130.
- Fornell C. (1992), A National Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, *Journal of Marketing*, vol.56, n°1, p.1-21.
- Fornell C., Johnson D., Anderson E.W., Cha J., Bryant B.E. (1996), The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings, *Journal of Marketing*, Vol. 60 (octobre), p.7-18.
- Fukuyama F. (1995), Social Capital and the Global Economy, *Foreign Affairs*, vol.74, n°5, p.89-104.
- Gaertner K.N. et S.D. Nollen (1989), Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization, *Human Relations*, vol.42, p.975-991.
- Gazier, B. (2001). *Les stratégies des ressources humaines*, Paris : Ed. la Découverte.
- Gerbing D.W., Anderson J.C. (1988), An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment, *Journal of Marketing Research*, 25, 186-192.

- Gerbing D.W., Hamilton J.G (1996), Viability of Exploratory Factor and a Precursor to Confirmatory Factor Analysis, *Structural Equation Modeling*, 62-72.
- Gerstner C.R. et D.V. Day (1997), Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues, *Journal of Applied Psychology*, vol.82, n°6, p.827-844.
- Geyskens, I., J. Steenkamp et N. Kumar (1998), Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis, *International Journal of Marketing Research*, vol. 15, p.223-248.
- Gouldner H.P. (1960b), Dimensions of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, vol. 4, p. 469-490.
- Grawitz M., (2001), *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz.
- Greenberg (1987), A taxonomy of organizational justice theories, *Academy of Management Review*, vol.12, p.9-22.
- Greenberg J (1990), Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management*, vol.16, p.399-432.
- Gregersen H.B. (1992), Commitments to a parent company and a local work unit during repatriation, *Personnel Psychology*, vol.45, p.29-54.
- Grusky O. (1966), Career mobility and organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, p.488-503.
- Guerrero S. (2004), Proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : le PCI, *Actes du 15^e congrès annuel de l'AGRH*, ESG-UQAM, Tome 2, Montréal, Canada, p.945-967.
- Gummesson E. (1996), Relationship marketing and imaginary organizations: A synthesis, *European Journal of Marketing*, vol. 30, n°2, p.31-46.
- Gupta, N. et G.D. Jenkins (1983), Tardiness as a manifestation of employee withdrawal, *Journal of Business Research*, n°2, p.61-75.
- Gurvies P. et M. Korchia (2002), Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.17, n°3, p.1-21.
- Guzzo R.A. et K.A. Noonan (1994), Human Resources Practices as communications and the Psychological Contract, *Human Resource Management*, vol.33, n°3, p.447-462.
- Guzzo R.A., K.A. Noonan et E. Elron (1994), Expatriate managers and the psychological contract, *Journal of Applied Psychology*, vol.79, p.617-626.
- Hackman J. et G. Oldham (1975), Development of the job diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, p.159-170.

- Hatzfeld H. et J. Spiegelstein (2000), *Méthodologie de l'observation : comprendre, évaluer, agir*, Paris: Dunod.
- Heilbrunn, B. (2003), Modalité et enjeux de la relation consommateur-marque, *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n°145, p.131-144.
- Henriet B. (1999), La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles, *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p.82-93.
- Herrbach O. (2000), Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier: une approche par le contrat psychologique, *Thèse de doctorat ès sciences de gestion*, Université des sciences sociales, Toulouse I, pp416
- Hirschman (1970), *Exit, voice, and loyalty : Responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge MA: Harvard University press.
- Homans G. (1958), Social Behavior as Exchange, *American Journal of Sociology*, vol.63, Mai, p.579-606.
- Homans G. (1961), *Social behavior*, New York: Harcourt, Brace et World.
- Hrebiniak L.G. et J.A. Alutto (1972), Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, vol.17, p.555-572.
- Huberman A. M. et M.B. Miles (1991), *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles : De Boeck Université.
- Huselid M.A. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, vol.38, n°3, p.635-672.
- Husser J. (2005), Contextualisme et recueil de données, dans Roussel P. et F. Wacheux (2005), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : Ed. de Boeck Université.
- Igalens J., Roussel P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica.
- INSEE, DARES (Enquête emploi) (2001), *Intérim et CDD : parcours, usages, enjeux*, Paris : Ed. Liaisons.
- Jackson B.B. (1985), *Winning and Keeping Industrial Customers : The Dynamics of Customer Relationships*, Lexington, MA: D.C. Heath and Company.
- Jacoby, J. et D.B. Kyner (1973), Brand Loyalty Vs. Repeat Purchasing Behavior, *Journal of Marketing Research*, vol. 10, n°1, p.1-9.
- Jacoby J. et R.W. Chestnut (1978), *Brand Loyalty :Measurement and Management*, Wiley, New York.

- Jallat, F. (2001), *A la reconquête du client – stratégies de capture*, Editions Village Mondial, Paris.
- Jourdain, C. (2002), Intérimaires, les mondes de l'intérim, *Travail et emploi*, n°89, p.11-28.
- Kanter, R.M. (1968), Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities, *American Sociological Review*, vol. 33, p.499-517.
- Kempel J.K., Holmes J.G. et M.P. Zanna (1985), Trust in Close Relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 49, n°1, p.95-112.
- Koenig G. (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, novembre, p.4-17.
- Konovsky M (2000), Understanding procedural justice and its impact on business organizations, *Journal of Management*, vol.26, p.489-511.
- Kotler, P. (1972), A Generic Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, vol. 36, p.46-54.
- Kotler, P. et S. J. Levy (1969), Broadening the Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, vol. 33, p.10-15.
- Lane C. et R. Bachmann (1998), *Trust Within and Between Organizations*, Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- LaTour S.A. et N.C. Peat (1980), The role of situationally-produced expectations, others' experiences, and prior experience in determining consumer satisfaction, *Advances in Consumer Research*, vol.7, p.588-592.
- Lefèvre, G., F. Michon et M. Viprey (2002), Les stratégies des entreprises de travail temporaire, acteurs incontournables du marché du travail, partenaires experts en ressources humaines, *Travail et emploi*, n°89, p.45-62.
- Levinson H. (1965), Reciprocation : the relationship between man and organization, *Administrative Science Quarterly*, vol.9, p.370-390.
- Levinson H., C. Price, K. Munden, H. Mandl et C. Solley (1962), *Men, management and mental health*, Harvard University Press, Cambridge, MA dans P. Herriot, W.E. Manning et J.M. Kidd (1997), The Content of the Psychological contract, *British Journal of Management*, vol.8, p.151-162.
- Lévy-Strauss C. (1958), *Anthropologie structurale*, Librairie Plon.
- Lewis J.D., Weigert A. (1985), Trust as a Social Reality, *Social Forces*, vol.63, n°4, p.967-985.
- Louart P. (1993), La motivation en Gestion des Ressources Humaines, la déformation d'un discours instrumental, dans Brabet J. (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines*.

- MacNeil I.R. (1985), Relational contract : What we do and do not know, *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Malhotra N. (2004), *Etudes marketing avec SPSS Multimédia multisupport*, Paris : Pearson Education.
- Martin, G., H. Staines et J. Pate (1998). Linking job security and career developement in a new psychological contract, *Human Resource Management Journal*, Vol. 8, n°3, p.20-40.
- Mayer R., J. Davis et F. Schoorman (1995), An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, vol.20, p.709-734.
- McAllister D.J. (1995), Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°1, p.24-59.
- McDonalid D.J. et P.J. Makin (2000), The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff, *Leadership and Organizational Development Journal*, vol.21, n°1/2, p.84-91.
- Macneil I. (1980), *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contratrctual Relations*, New Haven, CT: Yale University Press.
- March J.G. et H.A. Simon (1958), *Organizations*, New-York: Wiley.
- Masterson S., Lewis K., Goldman B. et Taylor S. (2000), Integrating justice and social exchange : the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships, *Academy of Management Journal*, vol. 43, n°4, p.738-748.
- Mathieu J.E. et D. Zajac (1990), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, vol. 108, p.171-194.
- Mauss M. (1950), Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques, dans *Sociologie et anthropologie*, Paris : Presse Universitaire de France.
- Mauss M. (1994), *Le fait social total*, Paris : Presse Universitaire de France.
- Meyer J.P., Allen, N.J. (1997), *Commitment in the workplace*, San Fransisco, CA: Sage Publications.
- Michel N. (2001), La gestion des hommes clés, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol.39, p.29-41.
- Milliman, R.E. et D. Fugate (1988), Using Trust Transference as a Persuasion Technique : An Empirical Field Investigation, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 8 (aout), p.1-7.
- Moorman C., Deshpande R. et G. Zaltman (1993), Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, *Journal of Marketing*, vol.57 (January), n°1, p.81-101.

- Morgat, P. (2000). *Fidélisez vos clients – stratégies, outils et Gestion des Relations Clients*, Editions d'organisation.
- Morgan, R.M. et S.D. Hunt (1994), The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, vol.58 (juillet), p.20-38.
- Mowday R.T., Steers R.M. et Porter L.W. (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, vol.14, p.224-247.
- Mowday R.T., Porter L.W. et Steers R.M. (1982), *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York : Academic Press.
- Mischel W. (1961), Preference for delayed reinforcement and social responsibility, *Journal of Abnormal Sociology and Psycholgy*, vol.62, p.1-7.
- Mucchielli A. (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris : A. Colin.
- Neveu V. (2004), La confiance organisationnelle : définition et mesure, *Actes du 15è congrès de l'AGRH*, Tome 2, Montréal, Québec., p.1071-1110
- Nunnally J.C. (1982), *Psychometric theory*, New-York : Mac Graw-Hill.
- Oliver R.L. (1993), Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response, *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, p.418-430.
- Paillé, P. (2004). *La fidélisation des Ressources Humaines*, Paris : Economica.
- Parks J.M. et D.L. Kidder (1994), "Till death us do part..." Changing work relationships in the 1990's, *Trends in Organizational Behavior*, vol 1, p111-p136
- Paugam S. (2000), *Le salarié de la précarité*, Paris: PUF.
- Pearce J.L.(1998), Job insecurity is important but not for the reasons you might think: the exemple of contingent workers, *Trends in organizational behavior*, vol.5.
- Peretti, J-M. (1999), *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Paris : Vuibert.
- Petit F. et M. Dubois (1998), *Introduction à la psychosociologie des organisations*, Paris : Dunod.
- Pichault F., G. Warnotte et L. Wilkin, (1998), *La fonction ressources humaines face aux restructurations. Trois cas de downsizing*, Paris : L'Harmattan.
- Pierce J.L. et R.B. Dunham (1987), Organizational Commitment: Preemployment Propensity and Initial Work Experiences, *Journal of Management*, vol.13, p.163-178.
- Polivka A.E. et Nardone T. (1989), On the definition of the contingent work, *Monthly labor review*, Décembre, p.9-16.
- Porter L.W., Lawler E.E. et J.R. Hackman (1975), *Behavior in organizations*, New-York: McGraw-Hill.

- Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T. et Boulian P.V. (1974), Organizational Commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, p.603-609. [relier](#)
- Ray D. (2001), *Mesurer et développer la satisfaction clients*, Paris : Editions d'organisation.
- Reichheld, F. F. (1996). *L'effet loyauté*, Paris : Dunod.
- Rhoades L. et R. Eisenberger (2002), Perceived organizational support: A review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, vol.84, n°4, p.698-714.
- Rhoades L., R. Eisenberger et S. Armeli (2001), Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, vol.86, n°5, p.825-836.
- Robinson S.L. et E.W. Morrison (1995), Psychological contracts and OCB : the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior, *Journal of Organizational Behavior*, vol.16, p.289-298.
- Robinson S.L. et D.M. Rousseau (1994), Violating the psychological contract : not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, vol.15, p.245-259 .
- Rotter J.B. (1958), *Social learning and clinical psychology*, Englewood Cliffs, N J Prentice Hall.
- Rotter, J.B. (1967), A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust, *Journal of Personality*, vol.35, n°4, p.651-665.
- Rousseau D.M., (1989), Psychological and Implied Contracts in Organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol 2, n°2, p121-p139
- Rousseau D.M., (1990), New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts, *Journal of organizational behavior*, Vol 11, p389-p400
- Rousseau D.M. (1995), *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*, Newbury Park, CA:Sage.
- Rousseau D.M. (1996), Changing the deal while keeping the people, *Academy of Management Executive*, vol.10, n°1, p.50-59.
- Rousseau D.M. (2001a), Schema, promise and mutuality : The Building blocks of the psychological contract, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.74, p.511-541.
- Rousseau D.M. (2001b), The Idiosyncratic Deal: Flexibility versus Fairness?, *Organizational Dynamics*, vol.29, n°4, p.260-273.

- Rousseau D.M. et S. Tijoriwala (1998), Assessing psychological contracts : issues, alternatives and measures, *Journal of Organizational Behavior*, vol.19, p.679-695.
- Rousseau D.M, S.B. Sitkin, R.S. Burt et C. Camerer (1998), Not so different after all : a cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, vol.23, n°3, p.393-404.
- Roussel P. et F. Wacheux (2005), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : Editions de Boeck Université.
- Roussillon, S. et F. Bournois (1996), Deuil social, mutation des représentations et changement radical, dans Roussillon, S., F. Bournois et J-Y. Le Louarn (dir), *Les enjeux de l'emploi : société, entreprises et individus*, Villeurbanne : Programme Rhône-Alpes Recherches en sciences humaines : Centre national de la recherche scientifique, p.3-30.
- Rusbult C.E., Farrell D. (1983), A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments, *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, p.429-438.
- Rusbult C.E., Farrell D., Rogers G. et A.G. Mainous (1988), Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction, *Academy of Management Journal*, vol.31, n°3, p.599-627.
- Schein (1965), *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs ; NJ : Prentice Hall.
- Schnapper D. (1989), Rapport à l'emploi, protection sociale et statuts sociaux, *Revue française de sociologie*, XXX-1, p.3-29.
- Scholl, R.W. (1981), Differentiating Commitment From Expectancy as a Motivating Force, *Academy of Management Review*, vol. 6, p.589-599.
- Schurr P.H., Ozanne J. (1985), Influence on Exchange Process: Buyers Preconceptions of a Seller's Trust-worthiness and Bargaining Toughness, *Journal of Consumer Research*, vol. 11, n°1, p.939-953.
- Seashore S., E. Lawler, P. Mirvis et C. Cammann (1982), *Observing and measuring organizational change: a guide to field practice*, New York: Wiley.
- Settoon R, N. Bennett et R. Liden (1996), Social exchange in organizations : perceived organizationel support, leader-member exchange, and employee reciprocity, *Journal of Applied Psychology*, vol.81, p.219-227.
- Shaw J.D., J.E. Delery, G.D. Jenkins et N. Gupta (1998), An organizational-level analysis of voluntary and involuntary turnover, *Academy of Management Journal*, vol.41, p.511-525.
- Sheldon M.E. (1971), Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization, *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, p. 142-150.

- Shore L et T. Shore (1995), Perceived Organizational Support and Organizational Justice, in Cropanzano R. et K. Kacmar, *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work* (p.149-164), Westport, CT: Quorum Press.
- Shore L. et L. Tetrick (1991), A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, vol.76, n°5, p.637-643.
- Shore L. et L. Tetrick (1994), The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship, dans C.L. Cooper et D.M. Rousseau, *Trends in Organizational Behavior*, Vol 1, p91-p109, Chichester, United Kingdom: Wiley.
- Steers R.M. (1977), Antecedents and outcomes of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, vol.22, p.46-56.
- Supiot A. (dir) (1999), *Au delà de l'emploi: transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe: rapport pour la Commission des Communautés européennes*, Paris : Flammarion.
- Swan, J.E. et Nolan J.J (1985), Gaining Customer Trust : A Conceptual Guide for the Salesperson, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 5, n°2, p.39-48.
- Tekleab A.G., R. Takeuchi et M.S. Taylor (2005), Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: the role of contract violations, *Academy of Management Journal*, vol. 48, n°1, p.146-157.
- Tett R.P. et J.P. Meyer (1993), Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, vol.46, p.259-293.
- Thévenet, M. et J.P. Neveu (2002). *L'implication au travail*, Paris: Editions Vuibert.
- Thiétart R.A. (2003), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod.
- Thuderoz C., Mangematin V. et D. Harrisson (1999), *La confiance, approches économiques et sociologiques*, Gaëtan Morin Éditeur, Paris.
- Tremblay M., J. Cloutier, G. Simard et D. Chênevert (2005), Les pratiques RH et la performance prescrite et hors rôle : Vérification du rôle médiateur de la justice, du support, de la confiance et de l'engagement organisationnel, *16è congrès de l'AGRH*, Paris Dauphine, p.1-25.
- Turnley W.H. et D.C. Feldman (1999), The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect, *Human Relations*, vol. 52, n°7, p.895-922.
- Ward K., D. Grimshaw, J. Rubery et H. Beynon (2001), Dilemmas in the management of temporary work agency staff, *Human resource management journal*, vol.11, n°4, p.3-21.

- Waterman, R.H., J.A. Waterman et B.A. Collard, (1994), Toward a Career-Resilient Workforce, *Harvard Business Review*, Juillet-Août, p.87-95.
- Wayne S., L. Shore et R. Liden (1997), Perceived organizational support and leader-member exchange : A social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, vol.40, n°1 p.82-111.
- Wayne S. et G. Ferris (1990), Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions : a laboratory experiment and field study, *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, p.487-499.
- Webster, F.E. (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, vol. 56 (october), p.1-17.
- Weick K. (1989), Theory construction as Disciplined Imagination, *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, p.551-561.
- Westbrook R.A. (1987), Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Process, *Journal of Marketing Research*, vol.24, p.258-270.
- Westbrook R.A., Oliver R.L. (1991), The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction, *Journal of Consumer Research*, Vol. 18 (Juin), p.84-91.
- Whitener E. (2001), Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment ? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling, *Journal of Management*, vol.27, n°5, p.515-535.
- Wiener Y. (1982), Commitment in organizations: A normative view, *Academy of Management Review*, vol.7, p.418-428.
- Williamson O.E. (1991), Calculativeness, Trust and Economic Organization, *Journal of Law and Economics*, vol.26 (April), p.453-486.
- Young L. et G. Albaum (2003), Measurement of trust in salesperson-customer relationships in direct selling, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol.23, n°3, p.253-269.
- Zaltman G., Moorman C. (1988), The Importance of Personal Trust in the Use of Research, *Journal of Advertising Research*, vol.28 (octobre, novembre), p.16-24.
- Zand D.E. (1972), Trust and Managerial Problem Solving, *Administrative Science Quarterly*, vol.17, n°2, p.229-239.
- Zucker L. (1986), Production of trust: institutional sources of economic structure : 1840-1920, *Research in Organizational Behavior*, vol.8, p.53-111.

Documents

DARES (avril 2005), L'emploi dans l'industrie entre 1992 et 2002, *Premières informations synthèses*, n°16.3.

Site Internet

www.adecco.fr

www.prisme.eu (site officiel des professionnels de l'intérim, services et métiers de l'emploi).

ANNEXES

ANNEXE 1

Caractéristiques de l'échantillon de directeurs et responsables des ressources humaines d'Entreprises Utilisatrices

Acteurs	Secteur d'activité	Métier	Taille (nombre de salariés permanents de l'entreprise)	Type de recours à l'intérim	Qualification demandée
DRH	Industrie	Conditionnement d'accessoires pour bébé	Plus de 100 salariés	Accroissement d'activité 50% Remplacement 50%	Manutentionnaire Préparateur de commande
Assistante de Direction	Industrie (Activité liée à l'activité du bâtiment)	Fabrication de placoplâtre	Moins de 50 salariés	Accroissement d'activité 20% Remplacement 80%	Manutentionnaire Cariste
DRH	Industrie mécanique	Fabrication de pièces automobiles	Plus de 200 salariés	Accroissement d'activité 85% Remplacement 15%	Opérateur
DRH	Industrie Textile	Fabrication et commercialisation de produits médicaux et sportifs	Plus de 100 salariés	Accroissement d'activité 50% Remplacement 50%	Préparateur de commande Opérateur textile Assistante de clientèle Standardiste
DRH	Logistique	Transport de marchandises	Plus de 300 salariés	Accroissement d'activité 50% Remplacement 50%	Préparateur de commande Cariste Magasinier
DRH	Industrie Agroalimentaire	Fabrication de chocolat	160 salariés	Accroissement d'activité 70% Remplacement 30%	Agent de production
RRH	Industrie mécanique	Fabrication de moteur pour appareils réfrigérés	Plus de 100 salariés	Emploi temporaire par nature (activité saisonnière) 100%	Opérateur Agent de production Cariste
RRH	Logistique	Transport de marchandises	Plus de 200 salariés	Accroissement d'activité 100%	Préparateur de commande Manutentionnaire

ANNEXE 2

Recueil de données qualitatives lors de l'observation participante

Agence Adecco secteur Loire, spécialisée dans l'industrie

Le 05/01/03 - Je suis envoyée en déplacement à l'agence Adecco Bellevue pour sélectionner des candidates et leur proposer des formations qualifiantes (Contrat de qualification de 12 à 24 mois). Plusieurs personnes doivent être recrutées. Je renforce l'équipe agence qui n'a pas le temps de mener la phase de recherche et de sélection des candidats. Les membres de l'agence sont submergés par l'activité de mise à disposition du personnel intérimaire et ont un certain nombre de commandes à pourvoir dans des délais extrêmement court (de la veille pour le lendemain). La formation est un enjeu important pour cette agence. Elle peut avoir des retombées commerciales considérables telle que l'exclusivité de la relation avec le client au niveau national.

Une bonne entente règne entre les membres de l'agence. Ils font circuler les informations sur les entreprises, les candidats et les intérimaires régulièrement. Il y a entre eux des ajustements permanents. Il existe une véritable dynamique de groupe.

Les membres de l'agence sont proches des intérimaires. Des mots amicaux et des poignées de mains sont échangées. Les intérimaires semblent faire partie de l'agence.

Le responsable de recrutement négocie avec un intérimaire sa disponibilité pour une prochaine mission. Il lui demande de l'appeler absolument dès qu'il sera disponible parce qu'il a une mission à lui proposer et qu'il a envie de le faire travailler. Il ne veut pas le voir partir à la concurrence. Il lui montre qu'il veut le faire travailler et qu'il ne veut pas le laisser partir.

Un intérimaire passe à l'agence. Je le reçois en entretien et lui demande s'il est intéressé par une formation. Il a un niveau CAP/BEP mais son niveau de formation n'est pas renseigné

dans la base de données. Or, j'ai lancé une recherche avec niveau CAP/BEP pour identifier les candidats susceptibles d'être intéressés par une formation. Je ne l'aurais probablement pas présélectionné s'il n'était pas passé à l'agence.

Beaucoup d'accueil et de passage à l'agence en début d'année. Il faut gérer les priorités dans un environnement stressant. Le responsable de recrutement occupe une partie de la journée le bureau de l'assistante d'agence lorsqu'elle est en vacances, de l'attaché commercial ou du chef d'agence lorsqu'ils sont en rendez-vous client. Cela lui permet de s'isoler pour mener à bien ses recherches de candidats, ses entretiens d'embauche et faire le point avec les entreprises utilisatrices.

Un intérimaire vient de téléphoner. Il est cariste. Sa mission se termine ce soir. Il voudrait que nous lui trouvions une autre mission tout de suite. Une mission de cariste était à pourvoir quelques minutes auparavant, mais elle a été affectée à un autre intérimaire qui a appelé peu de temps avant lui. La gestion des intérimaires est à flux tendus. Le premier arrivé est en quelque sorte le premier servi, si son profil correspond au profil du poste à pourvoir.

Le 06/01/04 - Le responsable de recrutement passe du temps avec les intérimaires pour discuter de leurs conditions de travail dans l'entreprise utilisatrice. Il s'intéresse à ce qui se passe dans l'entreprise et aux éventuelles réclamations que peuvent faire les intérimaires. Il explique clairement les droits des intérimaires qui réagissent bien aux explications données par le responsable de recrutement. Lorsque les choses sont claires, les intérimaires comprennent et acceptent les règles du jeu.

Le 07/01/04 - Une réunion avec l'ensemble de l'équipe agence sur la base de donnée LEA pour se mettre d'accord sur la manière de renseigner les fiches candidats et intérimaire. Il s'avère que certains domaines ne sont pas toujours renseignés (formation) ou mis à jour. Va-t-on retrouver les candidats ou les intérimaires dont le profil correspond au profil recherché ?

Plusieurs entreprises utilisatrices veulent reprendre certains intérimaires. Si ces intérimaires ne sont pas disponibles, elles ne prendront personne d'autres. Elles ne veulent pas prendre le temps de former de nouveaux recrues. Les intérimaires disponibles acceptent la mission.

L'assistant de recrutement a laissé une liste de personnes à appeler au cas où l'entreprise agroalimentaire X demanderait du personnel intérimaire. Cette liste nous permettra de répondre immédiatement à la demande de client sans effectuer de recherche sur la base LEA. Nous utilisons encore des supports papier pour gérer les missions et les intérimaires.

Le 09/01/04 - Une entreprise utilisatrice demande à reprendre une intérimaire. Celle-ci est disponible et accepte la mission.

Une intérimaire vient de finir une mission. Elle nous dit que l'entreprise va avoir de nouveaux besoins et qu'ils vont la rappeler dans quelques jours. Elle nous dit qu'elle va attendre d'y retourner et ne cherche pas d'autres missions pour le moment.

L'assistant de recrutement et le responsable de recrutement s'échangent des informations au sujet d'un intérimaire avant de l'appeler pour lui proposer une mission. Cela permet de mieux savoir s'il correspond au profil recherché. Des contrôles de référence sont également effectués auprès d'autres agences Adecco pour avoir des informations sur la personne. Les informations sont transmises très rapidement.

L'équipe agence s'interroge sur l'organisation de l'agence. Comment traiter les commandes en même temps que l'accueil, l'inscription des candidats ? Le responsable de recrutement devrait être dans un bureau.

Les échanges entre les intérimaires et les membres de l'agence sont conviviaux. Le responsable et l'assistant de recrutement prennent le temps d'écouter les intérimaires au sujet de ce qu'ils vivent dans les entreprises utilisatrices. Les échanges se font dans la simplicité. Les intérimaires parlent de leur environnement de travail, de leur travail, disent s'ils sont contents de l'entreprise utilisatrice. L'un d'eux nous dit qu'il aimerait retourner dans une entreprise utilisatrice. La mission s'est bien passée. Il y avait une bonne ambiance de travail. Le responsable de recrutement lui promet que s'il y a une nouvelle mission dans cette entreprise, il l'appellerait. L'intérimaire repart en lui demandant de le tenir au courant et que s'il a d'autres missions à lui proposer, il est disponible.

Le 13/01/04 - L'équipe agence fait le point en fin de semaine pour savoir quels sont les intérimaires qui terminent leur mission. Ils devront être replacés en priorité. C'est une volonté

de l'agence de continuer à faire travailler les intérimaires en continu. Les intérimaires sont informés par téléphone ou lors de leur passage en agence de leur fin de mission. Une nouvelle mission leur est proposée immédiatement si possible. Certains intérimaires appellent ou passent à l'agence pour savoir si effectivement il y a de nouvelles missions à pourvoir. Le responsable de recrutement dit à ceux qui ne peuvent pas être remplacés qu'il les appellera dès qu'il aura quelque chose à leur proposer. Les intérimaires lui disent qu'ils rappelleront dans le courant de la semaine prochaine pour avoir du nouveau.

Un intérimaire dit à l'assistante de recrutement ses préférences en matière de missions : les entreprises dans lesquelles il a envie de retourner travailler et celles où il ne veut plus aller. Le responsable de recrutement leur demande pourquoi. C'est parce qu'il n'y a pas une bonne ambiance dans l'entreprise. Il ne s'est pas entendu avec l'agent de maîtrise. L'assistante de recrutement lui montre qu'elle a compris la situation et qu'elle ne lui proposera pas de nouvelles missions dans cette entreprise.

Une mise à jour des fichiers est effectuée. Beaucoup de mobilités ne sont pas renseignées.

Il y a beaucoup de passage et beaucoup d'appels. Il faut accueillir, mener des entretiens, inscrire, répondre au téléphone et répondre aux commandes des entreprises clientes. Il faut sans cesse gérer des priorités dans un environnement stressant.

Agence Adecco secteur Isère, généraliste

Le 03/03/04 - Une entreprise utilisatrice demande à ce que l'agence puisse lui mettre à disposition toujours le même intérimaire pour aller plus vite et ne pas tout le temps former de nouvelles personnes.

Un cariste a terminé une mission. Il est assez exigeant. Il n'accepte pas n'importe quelle mission. L'assistante de recrutement cherche une mission qui réponde au plus près à ses attentes. Elle le propose activement à une entreprise.

Une mission est à pourvoir. En effectuant une recherche sous LEA, j'identifie un intérimaire qui correspond au profil recherché par l'entreprise. Il est inscrit et a travaillé pour une autre

agence Adecco. J'appelle cette agence pour savoir si l'intérimaire va effectuer une mission pour elle lundi. La réponse est non. Elle me dit que je peux lui donner la mission que j'ai à pourvoir. La nouvelle base de données favorise la mobilité inter-agences des intérimaires et permet de leur donner du travail en continu.

Agence Adecco secteur Isère, généraliste

Un intérimaire est furieux contre le chef d'agence. Il entre dans l'agence et veut lui parler absolument. Il nous explique que le chef d'agence lui a menti. Il a appris les véritables raisons pour lesquelles sa mission s'arrête. Or, le chef d'agence ne lui a pas dit la vérité. Cet intérimaire est très en colère contre le chef d'agence et Adecco. Il nous dit : « J'ai refusé des CDI parce que je voulais travailler pour Adecco ! C'est grâce à Adecco que j'ai retrouvé du boulot ! ». Nous lui répondons que nous ne savons pas ce qui s'est passé. Ca s'est toujours bien passé dans l'entreprise où il était en mission. Il ne comprend pas pourquoi le chef d'agence lui a raconté des histoires. Il nous dit qu'il n'y a plus de confiance entre lui et nous. Il est parti en claquant la porte de l'agence.

Une intérimaire travaille régulièrement pour une entreprise agroalimentaire de la région. Elle sait qu'elle a toujours des missions dans cette entreprise. Lorsque sa mission s'arrête, elle attend que nous la rappelions pour y retourner. Elle sait que nous allons la rappeler. Elle nous dit : « *Je vais attendre que ça redémarre. Vous m'appellez* ». Nous lui promettons de la rappeler dès que l'entreprise a à nouveau besoin d'intérimaires.

Agence Adecco secteur Loire, généraliste

Un intérimaire vient de finir une mission. Je lui dit que je n'ai pas de nouvelle mission à lui proposer mais que je l'appellerai dès que j'en aurai une. Cet intérimaire a fait une bonne mission. L'entreprise est contente de son travail. Je vais essayer de le replacer en priorité. C'est la politique de l'agence.

Un intérimaire est sans domicile fixe. Il a de gros problèmes financiers. Il a des compétences qui peuvent intéresser une entreprise du bassin d'emplois. Le chef d'agence appelle le

dirigeant de cette PME pour savoir s'il aurait un besoin et pour trouver du travail à ce candidat.

L'équipe agence veut absolument assurer une continuité dans le travail aux intérimaires. Cela n'est pas toujours possible car elle n'a pas toujours de missions à proposer. Elle a perdu un intérimaire qui a accepté une mission pour la concurrence et qui n'est plus disponible alors que nous avons une nouvelle mission pour lui.

ANNEXE 3

Questionnaire adressé aux intérimaires de la société Adecco

Ce questionnaire vise à mieux comprendre votre relation avec la société Adecco. Il est anonyme. C'est pourquoi je vous remercie de répondre sincèrement à toutes les questions en cochant une seule case par proposition.

	1) Lorsque je suis sans mission :	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
CO1	J'accepte les nouvelles missions qu'Adecco me propose.	☐	☐	☐	☐
CO2	Je contacte immédiatement plusieurs sociétés d'intérim.	☐	☐	☐	☐
CO3	Je trouve moi-même du travail et je demande à l'entreprise de me faire un contrat avec Adecco.	☐	☐	☐	☐
CO4	Je cherche du travail par le biais de l'ANPE.	☐	☐	☐	☐
CO5	Adecco me retrouve du travail tout de suite.	☐	☐	☐	☐

	2) Je dirais que :	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
EOC1	J'ai du mal à trouver du travail sans l'aide d'Adecco.	☐	☐	☐	☐
EOA2	Je dis souvent du bien d'Adecco.	☐	☐	☐	☐
SOU6	Adecco me donne du travail en priorité.	☐	☐	☐	☐
CONF4	Je peux compter sur Adecco pour me trouver du travail.	☐	☐	☐	☐
EOA4	Je suis très attaché(e) à la société Adecco.	☐	☐	☐	☐
AUTO3	Si une mission ne m'intéresse pas, je la refuse.	☐	☐	☐	☐
EMP3	Il m'est difficile de trouver du travail.	☐	☐	☐	☐
OD2	Adecco m'a permis d'évoluer dans mon travail.	☐	☐	☐	☐
EMP4	Aujourd'hui, trouver du travail n'est pas facile.	☐	☐	☐	☐
EOA3	J'apprécie être en contact avec le personnel de l'agence Adecco.	☐	☐	☐	☐
SOU4	Quand je veux retourner dans une entreprise, Adecco essaie de me replacer dans cette entreprise.	☐	☐	☐	☐

Tournez la page SVP

	3) Je dirais que :	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
EOA5	Je voudrais vraiment continuer à travailler avec Adecco.	☐	☐	☐	☐
SAT3	Adecco répond à mes attentes.	☐	☐	☐	☐
CONF3	Les membres de l'agence Adecco connaissent bien leur métier.	☐	☐	☐	☐
SOU7	Adecco me conseille quand j'en ai besoin.	☐	☐	☐	☐
SOU5	Chez Adecco, ils font tout pour me trouver du travail.	☐	☐	☐	☐
REL2	Ils ne sont pas à l'écoute de mes attentes.	☐	☐	☐	☐
COB1	Quand quelque chose ne va pas, je peux compter sur eux.	☐	☐	☐	☐
AUTO1	Si je refuse une mission, Adecco me rappelle quand même pour me proposer une autre mission.	☐	☐	☐	☐
SOU8	Adecco me propose souvent du travail.	☐	☐	☐	☐
CONF6	Les informations qu'Adecco me donne sont exactes.	☐	☐	☐	☐
EOC3	C'est plus simple de travailler avec une seule agence d'intérim.	☐	☐	☐	☐
REL1	Je suis toujours bien accueilli(e).	☐	☐	☐	☐
EOC5	C'est plus facile de trouver du travail en passant par Adecco.	☐	☐	☐	☐
SOU9	Adecco me propose du travail qui correspond à ce que je recherche.	☐	☐	☐	☐
REL3	Ils sont sympathiques chez Adecco.	☐	☐	☐	☐
EMP1	Le travail, ce n'est pas ce qui manque pour moi.	☐	☐	☐	☐
SAT2	Ça se passe bien avec Adecco.	☐	☐	☐	☐
EOA1	J'aime bien travailler avec Adecco.	☐	☐	☐	☐
EOC2	Une autre société d'intérim serait capable de me proposer des missions aussi intéressantes qu'Adecco.	☐	☐	☐	☐
SAT1	Je suis satisfait(e) de l'agence Adecco.	☐	☐	☐	☐
CONF1	Chez Adecco, ils font bien leur travail.	☐	☐	☐	☐
COB2	Je peux facilement me confier à eux.	☐	☐	☐	☐
SAT5	Travailler avec Adecco me convient.	☐	☐	☐	☐

Tournez la page SVP

	3) Je dirais que :	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
SOU3	Adecco ne fait rien pour m'aider dans mes recherches d'emploi.	☐	☐	☐	☐
CONF2	Ils savent exactement ce que je recherche.	☐	☐	☐	☐
SOU2	Adecco cherche à m'aider quand j'ai un service à lui demander.	☐	☐	☐	☐
EMP2	Demain, je peux chercher du travail ailleurs, j'en trouverai facilement.	☐	☐	☐	☐
CONF5	Le personnel de l'agence Adecco tient toujours ses engagements.	☐	☐	☐	☐
OD1	J'ai acquis de nouvelles compétences depuis que je travaille avec Adecco.	☐	☐	☐	☐
AUTO2	Quand je refuse une mission qui ne me convient pas, ils respectent ma décision.	☐	☐	☐	☐
SOU1	Adecco essaie de trouver une solution quand je rencontre une difficulté.	☐	☐	☐	☐
SAT4	Je n'ai pas de souci avec Adecco.	☐	☐	☐	☐

5) Concernant ma situation professionnelle :

Je travaille **régulièrement** avec au moins **deux sociétés d'intérim différentes** : ☐ Oui ☐ Non

J'ai **choisi** de travailler uniquement en intérim : ☐ Oui ☐ Non

Je travaille **régulièrement avec au moins deux agences Adecco** : ☐ Oui ☐ Non

Je travaille en tant que (vous pouvez cochez plusieurs réponses) :

- | | | |
|---|--|--|
| ☐ Secrétaire | ☐ Technicien de maintenance | ☐ Agent de production |
| ☐ Comptable | ☐ Soudeur | ☐ Serveur(euse) |
| ☐ Aide-comptable | ☐ Opérateur | ☐ Manutentionnaire |
| ☐ Cuisinier(e) | ☐ Tourneur/fraiseur | ☐ Préparateur de commande/cariste |

Autre profession :

Tournez la page SVP

6) Tous les répondants, merci d'indiquer....

Je suis un (e)... ☐ Homme ☐ Femme

Mon âge : ans

Nombre d'enfants à charge :.....

Ma situation familiale

Je suis de nationalité.....

☐ Célibataire

☐ Divorcé(e), séparé(e)

☐ En couple

☐ Autre

La situation professionnelle de mon conjoint

☐ en contrat à durée indéterminée (CDI)
CDD)

☐ en contrat à durée déterminée (intérim,

☐ sans emploi
précisez.....

☐ autre,

Je travaille avec Adecco depuis(indiquez une date ou une durée en mois ou année).

Adecco m'a fait travailler dans entreprises différentes.
(Indiquer le nombre d'entreprises dans lesquelles vous avez effectué une mission pour Adecco).

Adecco m'a permis de suivre une formation : ☐ Oui ☐ Non

Si oui, laquelle :

Si non, j'aimerais suivre une formation : ☐ Oui ☐ Non

Diplôme le plus élevé que j'ai obtenu (ou niveau scolaire) :.....

Comment ai-je connu Adecco ?

Je vous remercie d'avoir consacré du temps pour remplir ce questionnaire.

ANNEXE 4

Validité des échelles de mesure

Dans le cadre de mon travail de recherche, j'ai besoin de vérifier la validité faciale et la validité de contenu des échelles de mesure d'un certain nombre de concepts. Pour cela, je vous demande d'associer chacun des énoncés listés dans le tableau de la page suivante à un concept. Auparavant, voici la définition des concepts :

Le « **soutien organisationnel perçu** » se définit comme la perception de l'intérimaire d'être aidé et accompagné par l'agence d'intérim dans ses démarches de recherche d'emploi et la perception que l'agence d'intérim se soucie de son bien-être. Ce concept représente l'engagement de l'agence d'intérim vis-à-vis de l'intérimaire, c'est à dire tout ce qui est mis en œuvre par l'agence d'intérim pour permettre à l'intérimaire d'accéder à l'emploi.

L' « **autonomie dans les décisions liées aux missions** » se définit comme la possibilité pour l'intérimaire de refuser des missions sans être sanctionné par l'agence d'intérim.

Les « **opportunités de développement** » se définissent comme le fait de pouvoir acquérir de nouvelles compétences et d'évoluer sur le plan professionnel grâce à l'Entreprise de Travail Temporaire.

La « **qualité de la relation interpersonnelle avec les salariés permanents de l'Entreprise de Travail Temporaire** » traduit le fait que l'intérimaire est considéré par les membres de l'agence d'intérim et que les échanges se font dans un climat positif.

L' « **engagement calculé** » désigne le fait pour l'intérimaire d'avoir un intérêt à travailler avec une agence d'intérim en particulier. L'intérêt réside dans le fait que les missions sont plus simples à gérer et que l'accès à l'emploi est plus facile en ne travaillant qu'avec une seule agence d'intérim.

La « **confiance organisationnelle** » dans l'organisation se définit comme le fait de pouvoir compter sur l'agence d'intérim, sur les compétences des membres de l'agence d'intérim, leur capacité à leur trouver du travail régulièrement et leur bienveillance.

La « **satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire** » se définit comme une évaluation positive faite *a posteriori* par l'intérimaire de son expérience avec l'agence d'intérim.

(Nb : Le signe ® signifie que l'énoncé est formulé dans un sens négatif.)

	Soutien organisationnel perçu	Autonomie dans le choix des missions	Engagement calculé	Opportunités de développement	Qualité de la relation	Confiance dans l'organisation	Satisfaction globale par rapport à la société d'intérim
Adecco me conseille quand j'en ai besoin.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
J'ai du mal à trouver du travail sans l'aide d'Adecco.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Les membres de l'agence Adecco connaissent bien leur métier.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Une autre société d'intérim serait capable de me proposer des missions aussi intéressantes qu'Adecco.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Adecco me donne du travail en priorité.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
C'est plus facile de trouver du travail en passant par Adecco.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Si je refuse une mission, Adecco me rappelle quand même pour me proposer une autre mission.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Adecco me propose du travail qui correspond à ce que je recherche.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Adecco essaie de trouver une solution quand je rencontre une difficulté.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ils ne sont pas à l'écoute de mes attentes. ®	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Les informations qu'Adecco me donne sont exactes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Soutien organisationnel perçu	Autonomie dans le choix des missions	Engagement calculé	Opportunités de développement	Qualité de la relation	Confiance dans l'organisation	Satisfaction globale par rapport à la société d'intérim
Quand je refuse une mission qui ne me convient pas, ils respectent ma décision.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Adecco me propose souvent du travail.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Le personnel de l'agence Adecco tient toujours ses engagements.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je peux facilement me confier à eux.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Si une mission ne m'intéresse pas, je la refuse.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
C'est plus simple de travailler avec une seule agence d'intérim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Adecco cherche à m'aider quand j'ai un service à lui demander.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ils savent exactement ce que je recherche.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Adecco m'a permis d'évoluer dans mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Adecco répond à mes attentes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Chez Adecco, ils font tout pour me trouver du travail.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Travailler avec Adecco me convient.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Soutien organisationnel perçu	Autonomie dans le choix des missions	Engagement calculé	Opportunités de développement	Qualité de la relation	Confiance dans l'organisation	Satisfaction globale par rapport à la société d'intérim
Je peux compter sur Adecco pour me trouver du travail.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ils sont sympathiques chez Adecco.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
J'ai acquis de nouvelles compétences depuis que je travaille avec Adecco.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je suis satisfait(e) de l'agence Adecco.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quand je veux retourner dans une entreprise, Adecco essaie de me replacer dans cette entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je suis toujours bien accueillie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quand quelque chose ne va pas, je peux compter sur eux.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je n'ai pas de souci avec Adecco. ®							
Chez Adecco, ils font bien leur travail.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Adecco ne fait rien pour m'aider dans mes recherches d'emploi. ®	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ça se passe bien avec Adecco.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vous pouvez formuler quelques commentaires si vous le désirez.

ANNEXE 5

Résultats de l'Analyse en Composantes principales

La variable « engagement organisationnel affectif »

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,815
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	333,572
	ddl	10
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
EOA1	1,000	,815
EOA2	1,000	,666
EOA3	1,000	,756
EOA4	1,000	,675
EOA5	1,000	,649

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,562	71,232	71,232	3,562	71,232	71,232
2	,528	10,559	81,791			
3	,446	8,914	90,705			
4	,303	6,058	96,763			
5	,162	3,237	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes(a)

	Composante
	1
EOA1	,903
EOA2	,816
EOA3	,870
EOA4	,822
EOA5	,805

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a 1 composantes extraites.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,891	5

Statistiques complètes sur les éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
EOA1	12,70	7,762	,823	,853
EOA2	12,87	7,254	,708	,875
EOA3	12,73	7,880	,775	,862
EOA4	13,14	6,962	,726	,873
EOA5	12,89	7,688	,694	,877

La variable « soutien organisationnel perçu »

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,937
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	568,214
	ddl	28
	Signification de Bartlett	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	5,375	67,182	67,182	5,375	67,182	67,182
2	,563	7,036	74,218			
3	,471	5,888	80,106			
4	,470	5,871	85,976			
5	,359	4,491	90,468			
6	,280	3,506	93,973			
7	,251	3,135	97,108			
8	,231	2,892	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes(a)

	Composante
	1
SOU1	,850
SOU2	,843
SOU3R	,744
SOU4	,779
SOU5	,876
SOU6	,761
SOU7	,857
SOU8	,835

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
a 1 composantes extraites.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	8

Statistiques complètes sur les éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
SOU1	20,90	22,018	,793	,916
SOU2	20,92	22,172	,785	,917
SOU3R	20,55	23,023	,670	,925
SOU4	20,90	22,753	,711	,922
SOU5	20,78	21,893	,825	,914
SOU6	21,41	22,093	,690	,925
SOU7	20,65	22,587	,802	,916
SOU8	20,98	21,509	,780	,917

La variable « autonomie dans le choix des missions »

Résultats de la première ACP

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,499
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	52,193
	ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
AUTO1	1,000	,796
AUTO2	1,000	,742
AUTO3	1,000	,103

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,641	54,700	54,700	1,641	54,700	54,700
2	,969	32,307	87,007			
3	,390	12,993	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes(a)

	Composante
	1
AUTO1	,892
AUTO2	,861
AUTO3	,321

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a 1 composantes extraites.

Calcul du coefficient de corrélation de Pearson suite à la suppression de l'item AUTO 3

Corrélations

		AUTO1	AUTO2
AUTO1	Corrélation de Pearson	1	,611(**)
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	115	114
AUTO2	Corrélation de Pearson	,611(**)	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	114	115

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

La variable « opportunités de développement »

Corrélations

		OD1	OD2
OD1	Corrélation de Pearson	1	,645(**)
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	115	115
OD2	Corrélation de Pearson	,645(**)	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	115	115

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

La variable « qualité de la relation interpersonnelle avec les salariés permanents de l'Entreprise de Travail Temporaire »

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,679
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	106,179
	ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
REL1	1,000	,773
REL2R	1,000	,611
REL3	1,000	,736

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,120	70,651	70,651	2,120	70,651	70,651
2	,551	18,367	89,018			
3	,329	10,982	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes(a)

	Composante
	1
REL1	,879
REL2R	,782
REL3	,858

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,775	3

Statistiques complètes sur les éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
REL1	6,75	1,501	,683	,635
REL2R	6,99	1,248	,551	,799
REL3	6,82	1,491	,638	,673

La variable « satisfaction globale par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire »

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,685
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	151,809
	ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
SAT1	1,000	,832
SAT2	1,000	,799
SAT3	1,000	,648

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,279	75,950	75,950	2,279	75,950	75,950
2	,495	16,512	92,462			
3	,226	7,538	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes(a)

	Composante
	1
SAT1	,912
SAT2	,894
SAT3	,805

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
a. 1 composantes extraites.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,836	3

Statistiques complètes sur les éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
SAT1	6,46	1,649	,767	,702
SAT2	6,35	1,858	,735	,743
SAT3	6,75	1,798	,606	,868

La variable « confiance organisationnelle »

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,857
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	378,639
	ddl	15
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
CONF1	1,000	,735
CONF2	1,000	,647
CONF3	1,000	,669
CONF4	1,000	,680
CONF5	1,000	,658
CONF6	1,000	,611

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,000	66,667	66,667	4,000	66,667	66,667
2	,594	9,903	76,570			
3	,482	8,037	84,607			
4	,410	6,840	91,447			
5	,297	4,958	96,405			
6	,216	3,595	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes(a)

	Composante
	1
CONF1	,857
CONF2	,804
CONF3	,818
CONF4	,824
CONF5	,811
CONF6	,782

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
a. 1 composantes extraites.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,895	6

Satistiques complètes sur les éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
CONF1	16,04	8,439	,777	,868
CONF2	16,15	8,364	,707	,878
CONF3	15,98	8,865	,727	,877
CONF4	16,27	7,729	,742	,874
CONF5	16,04	8,828	,716	,878
CONF6	16,21	8,026	,686	,884

ANNEXE 6

Caractéristiques de l'échantillon de l'étude

Genre

GENRE

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide "homme"	48	41,4	41,4	41,4
"femme"	68	58,6	58,6	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Statistiques descriptives^a

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
AGE	48	18	56	29,56	10,715
N valide (listwise)	48				

a. GENRE = "homme"

Statistiques descriptives^a

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
AGE	68	19	54	32,79	9,636
N valide (listwise)	68				

a. GENRE = "femme"

Niveau de formation des intérimaires

DIP

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Inférieur au bac	55	47,4	49,5	49,5
Bac et plus	56	48,3	50,5	100,0
Total	111	95,7	100,0	
Manquante Système manquant	5	4,3		
Total	116	100,0		

DIP^a

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Inférieur au bac	27	39,7	41,5	41,5
	Bac et plus	38	55,9	58,5	100,0
	Total	65	95,6	100,0	
Manquante	Système manquant	3	4,4		
Total		68	100,0		

a. GENRE = "femme"

DIP^a

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Inférieur au bac	28	58,3	60,9	60,9
	Bac et plus	18	37,5	39,1	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

a. GENRE = "homme"

Répartition du niveau de formation des intérimaires selon le secteur d'activité dans lequel ils travaillent

DIP^a

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Inférieur au bac	14	77,8	82,4	82,4
	Bac et plus	3	16,7	17,6	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Manquante	Système manquant	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. GENRE = "femme", QUALIF = Métiers de l'industrie

DIP^a

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Inférieur au bac	12	25,0	26,1	26,1
	Bac et plus	34	70,8	73,9	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

a. GENRE = "femme", QUALIF = Métiers du tertiaire

DIP^a

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Inférieur au bac	28	60,9	63,6	63,6
	Bac et plus	16	34,8	36,4	100,0
	Total	44	95,7	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,3		
Total		46	100,0		

a. GENRE = "homme", QUALIF = Métiers de l'industrie

DIP^a

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Bac et plus	2	100,0	100,0	100,0

a. GENRE = "homme", QUALIF = Métiers du tertiaire

Choix de l'intérim**CI**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	"oui"	31	26,7	27,0	27,0
	"non"	84	72,4	73,0	100,0
	Total	115	99,1	100,0	
Manquante	Système manquant	1	,9		
Total		116	100,0		

CP^a

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	"oui"	12	17,6	17,6	17,6
	"non"	56	82,4	82,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

a. GENRE = "femme"

CP^a

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	"oui"	19	39,6	40,4	40,4
	"non"	28	58,3	59,6	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,1		
Total		48	100,0		

a. GENRE = "homme"

Ancienneté dans l'entreprise de travail temporaire

ANC

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 6 mois	18	15,5	15,8	15,8
	7 à 11 mois	5	4,3	4,4	20,2
	1 an	18	15,5	15,8	36,0
	plus d'un an à moins de 2 ans	13	11,2	11,4	47,4
	2 ans à moins de 5 ans	23	19,8	20,2	67,5
	5 ans et plus	37	31,9	32,5	100,0
	Total	114	98,3	100,0	
Manquante	Système manquant	2	1,7		
Total		116	100,0		

Niveau d'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire

Statistiques

		EOA1	EOA2	EOA3	EOA4	EOA5
N	Valide	113	113	116	115	112
	Manquante	3	3	0	1	4
Moyenne		3,38	3,20	3,34	2,95	3,18
Médiane		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Ecart-type		,686	,868	,687	,907	,797
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		4	4	4	4	4

Propension à examiner des offres d'emploi extérieures et enchaînement des missions

Effectif

		CO2				Total
		Jamais	Parfois	Souvent	Toujours	
CO5	Jamais	1	5	2	5	13
	Parfois	7	4	12	19	42
	Souvent	6	11	6	15	38
	Toujours	11	5	2	3	21
Total		25	25	22	42	114

ANNEXE 7

Test des hypothèses

Effet direct du soutien organisationnel perçu

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,722 ^a	,521	,515	,72360458

a. Valeurs prédites : (constantes), Soutien organisationnel perçu

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	47,243	1	47,243	90,227	,000 ^a
	Résidu	43,459	83	,524		
	Total	90,702	84			

a. Valeurs prédites : (constantes), Soutien organisationnel perçu

b. Variable dépendante : Engagement organisationnel affectif

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(constante)	,001	,079		,016	,987		
	Soutien organisationnel perçu	,736	,077	,722	9,499	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : Engagement organisationnel affectif

Effet médiateur de la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'entreprise de travail temporaire

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,854 ^a	,730	,727	,53725600

a. Valeurs prédites : (constantes), Soutien organisationnel perçu

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	67,808	1	67,808	234,919	,000 ^a
	Résidu	25,112	87	,289		
	Total	92,920	88			

a. Valeurs prédites : (constantes), Soutien organisationnel perçu

b. Variable dépendante : Satisfaction globale par rapport à l'entreprise de travail temporaire

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification	Statistiques de colinéarité	
Modèle		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(constante)	-,043	,057		-,748	,457		
	Soutien organisationnel perçu	,873	,057	,854	15,327	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : Satisfaction globale par rapport à l'entreprise de travail temporaire

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,800(a)	,640	,632	,63407669

a. Valeurs prédites : (constantes), Satisfaction globale par rapport à l'entreprise de travail temporaire, Soutien organisationnel perçu

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	58,019	2	29,009	72,153	,000 ^a
	Résidu	32,566	81	,402		
	Total	90,585	83			

a. Valeurs prédites : (constantes), Satisfaction globale par rapport à l'entreprise de travail temporaire, Soutien organisationnel perçu

b. Variable dépendante : Engagement organisationnel affectif

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification	Statistiques de colinéarité	
Modèle		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(constante)	,033	,069		,472	,638		
	Soutien organisationnel perçu	,168	,130	,165	1,291	,200	,271	3,688
	Satisfaction globale par rapport à l'entreprise de travail temporaire	,651	,127	,655	5,117	,000	,271	3,688

a. Variable dépendante : Engagement organisationnel affectif

Effet médiateur de la confiance organisationnelle

Récapitulatif du modèle^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,857 ^a	,735	,732	,52274236

a. Valeurs prédites : (constantes), Soutien organisationnel perçu

b. Variable dépendante : Confiance organisationnelle

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	65,929	1	65,929	241,270	,000 ^a
	Résidu	23,774	87	,273		
	Total	89,703	88			

a. Valeurs prédites : (constantes), Soutien organisationnel perçu

b. Variable dépendante : Confiance organisationnelle

Coefficients^b

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(constante)	-,065	,055		-1,177	,242		
	Soutien organisationnel perçu	,868	,056	,857	15,533	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : Confiance organisationnelle

Récapitulatif du modèle^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,768 ^a	,590	,580	,67517224

a. Valeurs prédites : (constantes), Confiance organisationnelle, Soutien organisationnel perçu

b. Variable dépendante : Engagement organisationnel affectif

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	53,055	2	26,527	58,192	,000 ^a
	Résidu	36,924	81	,456		
	Total	89,979	83			

a. Valeurs prédites : (constantes), Confiance organisationnelle, Soutien organisationnel perçu

b. Variable dépendante : Engagement organisationnel affectif

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (constante)	,031	,074		,414	,680		
Soutien organisationnel perçu	,263	,145	,257	1,815	,073	,253	3,946
Confiance organisationnelle	,541	,143	,535	3,785	,000	,253	3,946

a. Variable dépendante : Engagement organisationnel affectif

Effets de la « satisfaction globale par rapport à l'entreprise de travail temporaire », de la « confiance organisationnelle » et de la « perception de soutien organisationnel » sur la variable « engagement organisationnel affectif »

Résultats de la régression « pas à pas »

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl 2	Modification de F signification
1	,797 ^a	,635	,630	,63636503	,635	140,886	1	81	,000
2	,814 ^b	,662	,653	,61621854	,027	6,383	1	80	,013

a. Valeurs prédites : (constantes), Satisfaction globale par rapport à l'entreprise de travail temporaire

b. Valeurs prédites : (constantes), Satisfaction globale par rapport à l'entreprise de travail temporaire, Confiance org;

ANOVA^c

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	57,053	1	57,053	140,886	,000 ^a
	Résidu	32,802	81	,405		
	Total	89,855	82			
2	Régression	59,477	2	29,739	78,316	,000 ^b
	Résidu	30,378	80	,380		
	Total	89,855	82			

a. Valeurs prédites : (constantes), Satisfaction globale par rapport à l'entreprise de travail temporaire

b. Valeurs prédites : (constantes), Satisfaction globale par rapport à l'entreprise de travail temporaire, Confiance organisationnelle

c. Variable dépendante : Engagement organisationnel affectif

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(constante)	,044	,070		,635	,527		
	Satisfaction globale par rapport à l'entreprise de travail temporaire	,789	,067	,797	11,870	,000	1,000	1,000
2	(constante)	,048	,068		,707	,482		
	Satisfaction globale par rapport à l'entreprise de travail temporaire	,541	,118	,546	4,602	,000	,300	3,332
	Confiance organisationnelle	,303	,120	,300	2,526	,013	,300	3,332

a. Variable dépendante : Engagement organisationnel affectif

Variables exclues^a

Modèle		Bêta dans	t	Signification	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité		
						Tolérance	VIF	Tolérance minimale
1	Soutien organisationnel perçu	,143 ^a	1,095	,277	,121	,264	3,792	,264
	Confiance organisationnelle	,300 ^a	2,526	,013	,272	,300	3,332	,300
2	Soutien organisationnel perçu	-,037 ^b	-,243	,808	-,027	,190	5,266	,190

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), Satisfaction globale par rapport à l'entreprise de travail temporaire

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), Satisfaction globale par rapport à l'entreprise de travail temporaire, Confiance organisationnelle

c. Variable dépendante : Engagement organisationnel affectif

Les antécédents de la variable « perception de soutien organisationnelle »

Résultats de la régression multiple

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl 2	Modification de F signification
1	,714 ^a	,510	,505	,71140742	,510	89,635	1	86	,000
2	,768 ^b	,590	,580	,65502670	,079	16,442	1	85	,000
3	,785 ^c	,616	,603	,63724600	,027	5,810	1	84	,018

a. Valeurs prédites : (constantes), Qualité de la relation interpersonnelle entre les acteurs

b. Valeurs prédites : (constantes), Qualité de la relation interpersonnelle entre les acteurs, Opportunités de développement

c. Valeurs prédites : (constantes), Qualité de la relation interpersonnelle entre les acteurs, Opportunités de développement, dans les décisions liées au travail

ANOVA^d

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	45,364	1	45,364	89,635	,000 ^a
	Résidu	43,525	86	,506		
	Total	88,889	87			
2	Régression	52,419	2	26,210	61,086	,000 ^b
	Résidu	36,470	85	,429		
	Total	88,889	87			
3	Régression	54,778	3	18,259	44,965	,000 ^c
	Résidu	34,111	84	,406		
	Total	88,889	87			

a. Valeurs prédites : (constantes), Qualité de la relation interpersonnelle entre les acteurs

b. Valeurs prédites : (constantes), Qualité de la relation interpersonnelle entre les acteurs, Opportunités de développement

c. Valeurs prédites : (constantes), Qualité de la relation interpersonnelle entre les acteurs, Opportunités de développement, Autonomie dans les décisions liées au travail

d. Variable dépendante : Soutien organisationnel perçu

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(constante)	,039	,076		,509	,612		
	Qualité de la relation interpersonnelle entre les acteurs	,695	,073	,714	9,468	,000	1,000	1,000
2	(constante)	,015	,070		,219	,828		
	Qualité de la relation interpersonnelle entre les acteurs	,523	,080	,537	6,550	,000	,717	1,395
	Opportunités de développement	,336	,083	,333	4,055	,000	,717	1,395
3	(constante)	,014	,068		,202	,840		
	Qualité de la relation interpersonnelle entre les acteurs	,445	,084	,458	5,297	,000	,612	1,634
	Opportunités de développement	,282	,084	,279	3,363	,001	,665	1,504
	Autonomie dans le choix des missions	,205	,085	,201	2,410	,018	,657	1,522

a. Variable dépendante : Soutien organisationnel perçu

Variables exclues

		Bêta dans	t	Signification	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité		
						Tolérance	VIF	Tolérance minimale
1	Autonomie dans le choix des missions	,277 ^a	3,254	,002	,333	,709	1,411	,709
	Opportunités de développement	,333 ^a	4,055	,000	,403	,717	1,395	,717
	FOR	-,112 ^a	-1,491	,140	-,160	1,000	1,000	1,000
2	Autonomie dans le choix des missions	,201 ^b	2,410	,018	,254	,657	1,522	,612
	FOR	-,048 ^b	-,664	,509	-,072	,944	1,060	,677
3	FOR	-,070 ^c	-1,001	,320	-,109	,928	1,077	,608

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), Qualité de la relation interpersonnelle entre les acteurs

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), Qualité de la relation interpersonnelle entre les acteurs, Opportunités développement

c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), Qualité de la relation interpersonnelle entre les acteurs, Opportunités développement, Autonomie dans les décisions liées au travail

d. Variable dépendante : Soutien organisationnel perçu

Analyse de variance

Test de l'effet du genre

Descriptives

Engagement organisationnel affectif

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
"homme"	43	,0476951	1,041888	,15888646	-,2729508	,3683409	-3,35876	1,14321
"femme"	65	-,0315521	,97824119	,12133589	-,2739484	,2108442	-3,01061	1,14321
Total	108	,0000000	1,000000	,09622504	-,1907549	,1907549	-3,35876	1,14321

Test d'homogénéité des variances

Engagement organisationnel affectif

Statistique de Levene	ddl1=	ddl2	Signification
,177	1	106	,675

ANOVA

Engagement organisationnel affectif

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,163	1	,163	,161	,689
Intra-groupes	106,837	106	1,008		
Total	107,000	107			

Test de l'effet du choix de l'intérîm

Descriptives

Engagement organisationnel affectif

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
"oui"	30	,3465319	1,112842	,20317630	-,0690103	,7620741	-3,35876	1,14321
"non"	77	-,1498593	,92086320	,10494210	-,3588696	,0591510	-3,01061	1,14321
Total	107	-,0106842	,99849350	,09652801	-,2020603	,1806920	-3,35876	1,14321

Test d'homogénéité des variances

Engagement organisationnel affectif

Statistique de Levene	ddl1=	ddl2	Signification
,369	1	105	,545

ANOVA

Engagement organisationnel affectif

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	5,320	1	5,320	5,565	,020
Intra-groupes	100,361	105	,956		
Total	105,681	106			

Test de l'effet du secteur d'activité

Descriptives

Engagement organisationnel affectif

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
Métiers de l'industrie	58	,1236803	,98157502	,12888712	-,1344117	,3817723	-3,35876	1,14321
Métiers du tertiaire	48	-,1658170	1,015197	,14653113	-,4605996	,1289656	-3,01061	1,14321
Total	106	-,0074128	1,002661	,09738701	-,2005133	,1856876	-3,35876	1,14321

Test d'homogénéité des variances

Engagement organisationnel affectif

Statistique de Levene	ddl1=	ddl2	Signification
,002	1	104	,964

ANOVA

Engagement organisationnel affectif

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,201	1	2,201	2,215	,140
Intra-groupes	103,358	104	,994		
Total	105,559	105			

Test de l'effet de la formation

Descriptives

Engagement organisationnel affectif

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
Inférieur au bac	51	,3090282	,93543100	,13098654	,0459340	,5721224	-3,35876	1,14321
Bac et plus	52	-,2820042	,96328806	,13358402	-,5501853	-,0138230	-3,01061	1,14321
Total	103	,0106429	,99049303	,09759618	-,1829386	,2042245	-3,35876	1,14321

Test d'homogénéité des variances

Engagement organisationnel affectif

Statistique de Levene	ddl1=	ddl2	Signification
,003	1	101	,958

ANOVA

Engagement organisationnel affectif

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	8,994	1	8,994	9,974	,002
Intra-groupes	91,076	101	,902		
Total	100,070	102			

Test de l'effet direct du niveau de formation et du choix de l'intérim

Tableau de bord

Engagement organisationnel affectif

CI	DIP	Moyenne	N	Ecart-type
"oui"	Inférieur au bac	,5697172	19	1,160797
	Bac et plus	,1359518	8	,56234412
	Total	,4411941	27	1,028946
"non"	Inférieur au bac	,1223420	31	,74004443
	Bac et plus	-,3579961	44	1,005322
	Total	-,1594564	75	,93059847
Total	Inférieur au bac	,2923446	50	,93723198
	Bac et plus	-,2820042	52	,96328806
	Total	-,0004606	102	,98892140

Tableau ANOVA

			Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Signification
Engagement organisationnel affectif * CI	Inter-groupes	Combiné	7,163	1	7,163	7,818	,006
	Intra-classe		91,612	100	,916		
	Total		98,775	101			

Test T pour échantillons indépendants

Statistiques de groupe

	CHOIXFORM	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Engagement organisationnel affectif	1,00	19	,5697172	1,160797	,26630519
	2,00	31	,1223420	,74004443	,13291590

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Engagement organisationnel affectif	Hypothèse de variances égales	,484	,490	1,668	48	,102	44737515	26823720	-,091952	98670218
	Hypothèse de variances inégales			1,503	27,077	,144	44737515	29763247	-,163235	05798543

Statistiques de groupe

	CHOIXFORM	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Engagement organisationnel affectif	2,00	31	,1223420	,74004443	,13291590
	3,00	8	,1359518	,56234412	,19881867

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Engagement organisationnel affectif	Hypothèse de variances égales	1,977	,168	-,048	37	,962	01360979	28149479	-,583972	55675283
	Hypothèse de variances inégales			-,057	14,003	,955	01360979	23915581	-,526539	49931941

Statistiques de groupe

	CHOIXFORM	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Engagement	1,00	19	,5697172	1,160797	,26630519
organisationnel affectif	3,00	8	,1359518	,56234412	,19881867

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Engagement	Hypothèse de variances égales	,938	,342	1,000	25	,327	43376536	,43365904	-,459372	32690288
	Hypothèse de variances inégales			1,305	24,269	,204	,43376536	,33233615	-,251740	11927063

Statistiques de groupe

	CHOIXFORM	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Engagement	1,00	19	,5697172	1,160797	,26630519
organisationnel affectif	4,00	44	-,3579961	1,005322	,15155800

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Engagement	Hypothèse de variances égales	,005	,945	3,208	61	,002	92771334	28922666	4936889	50605779
	Hypothèse de variances inégales			3,028	30,221	,005	92771334	30641194	0212871	55329798

Statistiques de groupe

	CHOIXFORM	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Engagement	2,00	31	,1223420	,74004443	,13291590
organisationnel affectif	4,00	44	-,3579961	1,005322	,15155800

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour l'égalité des moyennes					
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence
									Inférieure Supérieure
Engagement organisationnel affectif	Hypothèse de variances égales	,669	,416	2,262	73	,027	,48033819	,21239052	,5704449 ,90363189
	Hypothèse de variances inégales			2,383	72,830	,020	,48033819	,20158488	,7856428 ,88211211

Statistiques de groupe

	CHOIXFORM	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Engagement organisationnel affectif	3,00	8	,1359518	,56234412	,19881867
	4,00	44	-,3579961	1,005322	,15155800

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variance		Test-t pour l'égalité des moyennes					
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence
									Inférieure Supérieure
Engagement organisationnel affectif	Hypothèse de variances égales	1,466	,232	1,345	50	,185	49394798	36734393	-,243884 ,23177998
	Hypothèse de variances inégales			1,976	16,587	,065	49394798	24999738	-,034502 ,02239819

Test de l'effet direct de l'ancienneté

Tableau de bord

Engagement organisationnel affectif

ANC	Moyenne	N	Ecart-type
moins de 6 mois	,0614855	16	,84905038
7 à 11 mois	-,3349270	4	,81046571
1 an	,3333946	16	1,086054
plus d'un an à moins de 2 ans	-,5142106	13	1,181802
2 ans à moins de 5 ans	-,1926824	21	1,058631
5 ans et plus	,1348324	36	,90748961
Total	-,0084786	106	1,002975

Tableau ANOVA

			Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Signification
Engagement organisationnel affectif * ANC	Inter-groupes	Combiné	7,151	5	1,430	1,452	,212
	Intra-classe		98,474	100	,985		
	Total		105,626	105			

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE -----	6
PARTIE I ETAT DE L'ART -----	12
CHAPITRE I -----	13
L'INTERIM : CONTEXTE ET ACTEURS -----	13
SECTION I L'activité du travail temporaire -----	14
1. Le développement de l'intérim en France-----	14
1.1. Les facteurs structurels et économiques-----	14
1.2. La structure de l'emploi intérimaire-----	17
2. Place et rôle des Entreprises de travail temporaire-----	18
SECTION II La relation d'emploi intérimaire : spécificité, conséquences managériales et profil des intérimaires en France -----	19
1. La relation d'emploi intérimaire-----	20
1.1. Définition de la relation d'emploi-----	20
1.2. La relation d'emploi intérimaire : une « nouvelle relation d'emploi »-----	21
1.3. Les différences entre la relation d'emploi traditionnelle et la relation d'emploi intérimaire-----	22
2. Les conséquences managériales-----	24
2.1. L'émergence d'un contrat dit « psychologique »-----	24
2.2. Rapport au travail et à l'emploi et engagement organisationnel des salariés en relation d'emploi atypique-----	25
3. Le profil des intérimaires en France-----	27
3.1. La typologie d'intérimaire selon Faure-Guichard (1998)-----	27
3.2. La typologie d'intérimaires selon Jourdain (2002)-----	30
CHAPITRE II LES CONCEPTS DE FIDELITE ET D'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL -----	36
SECTION I Définition et mesure des concepts -----	37
1. Le concept de fidélité-----	37
1.1. Au sens littéral-----	38
1.2. Les apports du marketing-----	38
1.3. Le concept de fidélité en gestion des ressources humaines-----	43
2. Le concept d'engagement organisationnel-----	47
2.1. Les travaux de Mowday et al. (1979)-----	47
2.2. Les travaux d'Allen et Meyer (1990)-----	49
2.3. Mesure et validité des construits-----	51
SECTION II Les antécédents de l'engagement du client vis-à-vis de l'enseigne -----	52
1. De « l'échange transactionnel » à « l'échange relationnel »-----	53
1.1. Approche classique : l'échange de type « transactionnel »-----	53
1.2. Le paradigme du marketing relationnel-----	54
2. L'effet de la satisfaction et de la confiance sur l'engagement du client vis-à-vis du produit, de la marque ou de l'enseigne-----	57
2.1. La satisfaction du client par rapport au produit, à la marque ou à l'enseigne-----	57
2.2. La confiance du client dans le fournisseur-----	59
SECTION III Les antécédents de l'engagement organisationnel des salariés -----	69
1. Les caractéristiques individuelles-----	69
2. Les variables de contexte-----	71
3. Le soutien organisationnel perçu-----	73
3.1. Définition du concept-----	73
3.2. L'effet du soutien organisationnel perçu sur l'engagement organisationnel et l'intention de départ-----	75
3.3. Les variables médiatrices entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif des salariés-----	78

3.3.	Les antécédents du « soutien organisationnel perçu »	81
3.4.	La validité des construits	93
CHAPITRE III LA THEORIE DE L'ECHANGE SOCIAL		99
SECTION I Les fondements théoriques		100
1.	Le concept d'échange	100
1.1.	Définition	100
1.2.	Les formes de l'échange	101
1.3.	Les « logiques » de l'échange	101
2.	La théorie anthropologique du don développée par Marcel Mauss (1950)	103
2.1.	Le « fait social total »	103
2.2.	Le don et le contre don	105
3.	La théorie de l'échange social développée par Peter Blau (1964)	107
3.1.	L'influence des travaux anthropologiques et sociologiques	107
3.2.	L'échange social dans un contexte organisationnel et la norme de réciprocité	110
SECTION II La théorie de l'échange social : un cadre théorique intégrateur		112
1.	Le soutien organisationnel perçu : une modalité de l'échange social	113
1.1.	Le soutien organisationnel perçu : une réponse à un besoin d'ordre « socioémotionnel »	113
1.2.	Soutien organisationnel perçu et confiance organisationnelle	113
2.	Le lien entre la théorie de l'échange social, la théorie du contrat psychologique et le concept de soutien organisationnel perçu	116
2.1.	La théorie du contrat psychologique	116
2.2.	Le soutien organisationnel perçu : un élément du contrat psychologique	122
PARTIE II ETUDE EMPIRIQUE		127
CHAPITRE IV ETUDE QUALITATIVE		128
SECTION I Méthodologie de la recherche qualitative		129
1.	Champ d'investigation	129
1.1.	La structure de l'entité Adecco Travail Temporaire	129
1.2.	La démarche qualité de la société Adecco	130
1.3.	La politique et les valeurs du groupe	132
2.	La démarche d'analyse et de production des données	132
3.	Le recueil des données qualitatives	134
3.1.	Les entretiens de type « semi-directif »	134
3.2.	L'observation participante	139
SECTION II Résultats de l'étude qualitative		142
1.	Les données issues de l'observation participante	142
1.1.	Le fonctionnement interne des agences d'intérim	142
1.2.	Les incidents critiques	147
2.	L'analyse de contenu des entretiens	152
2.1.	La fidélisation des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire : réalité et paradoxe !	153
2.2.	Le processus de fidélisation	174
SECTION III Formulation des hypothèses et proposition du modèle conceptuel de la recherche		186
1.	Les hypothèses de recherche	186
1.1.	L'effet direct des antécédents de l'engagement organisationnel affectif des intérimaires	187
1.2.	Les variables médiatrices	189
1.3.	Les antécédents de la perception de soutien organisationnel	190
2.	Le modèle de recherche	192
CHAPITRE V ETUDE QUANTITATIVE		196
SECTION I Démarche méthodologique de construction du questionnaire de recherche		197
1.	La mesure du phénomène étudié	197
1.1.	Le processus de mesure	198
1.2.	Les échelles de mesure	199
2.	La construction de l'instrument de mesure	200
2.1.	La fidélité et la validité d'un instrument de mesure	200
2.2.	Le paradigme de Churchill (1979)	202
2.3.	Le format du questionnaire	205

3.	Les échelles de mesure-----	207
3.1.	L'engagement affectif de l'intérimaire vis-à-vis d'une Entreprise de Travail Temporaire-----	208
3.2.	Le soutien organisationnel perçu-----	210
3.3.	L'autonomie dans le choix des missions-----	213
3.4.	La qualité de la relation interpersonnelle avec les salariés permanents de l'Entreprise de Travail Temporaire-----	215
3.5.	Les opportunités de développement et l'accès à la formation professionnelle -----	217
3.6.	La confiance organisationnelle -----	219
3.7.	La satisfaction globale par rapport à l'agence d'intérim -----	224
3.8.	La validité du construit des échelles des mesures -----	226
4.	La collecte des données -----	230
4.1.	L'échantillon de l'enquête-----	230
4.2.	L'administration du questionnaire -----	231
SECTION II Analyse descriptive des données-----		234
1.	La préparation des données -----	234
2.	Méthode pour l'analyse descriptive des données -----	235
2.1.	La qualité de la mesure-----	235
2.2.	L'analyse factorielle exploratoire ou Analyse en Composantes principales (ACP) -----	237
3.	Fiabilité et validité des échelles de mesure -----	240
3.1.	L'engagement organisationnel affectif -----	240
3.2.	Le soutien organisationnel perçu-----	241
3.3.	L'autonomie dans le choix des missions-----	242
3.4.	Les opportunités de développement et l'accès à la formation-----	242
3.5.	La qualité de la relation interpersonnelle entre les acteurs-----	243
3.6.	La satisfaction globale par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire-----	244
3.7.	La confiance organisationnelle -----	245
CHAPITRE VI RESULTATS DE L'ETUDE QUANTITATIVE-----		246
SECTION I La méthode d'analyse des données-----		247
1.	La régression linéaire-----	247
1.1.	Les conditions d'application de la méthode de régression-----	247
1.2.	La méthode d'application de la régression -----	250
1.3.	La qualité globale de la régression-----	251
2.	L'analyse de variance -----	252
2.1.	L'analyse de variance à un facteur (ANOVA)-----	252
2.2.	L'analyse de variance à deux facteurs-----	253
3.	Les variables médiatrices -----	254
SECTION II Les résultats -----		257
1.	Les caractéristiques de l'échantillon d'étude-----	257
1.1.	Age moyen des intérimaires -----	257
1.2.	Répartition des intérimaires selon le secteur d'activité-----	258
1.3.	Niveau de formation-----	258
1.4.	Répartition des intérimaires selon les trajectoires, le secteur d'activité et le niveau de formation	259
1.5.	Ancienneté de l'échantillon dans l'entreprise Adecco-----	260
1.6.	Engagement affectif des intérimaires et propension à examiner des offres d'emploi extérieures	262
2.	Test des hypothèses-----	263
2.1.	L'effet direct du soutien organisationnel perçu-----	263
2.2.	Effets de la perception de soutien organisationnel, de la confiance organisationnelle et de la satisfaction globale par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire -----	264
2.3.	L'effet des variables médiatrices-----	266
2.4.	Les antécédents du soutien organisationnel perçu-----	271
3.	L'effet du profil de l'intérimaire -----	274
3.1.	L'effet direct du genre -----	275
3.2.	L'effet direct du choix de l'intérim -----	275
3.3.	L'effet direct du secteur d'activité -----	276
3.4.	L'effet direct du niveau de formation -----	277
3.5.	L'effet direct du niveau de formation et du choix de l'intérim-----	278
3.6.	L'effet direct de l'ancienneté -----	280

CHAPITRE VII DISCUSSION	281
SECTION I La mesure du concept de fidélité	282
1. L' « engagement organisationnel affectif »	282
2. L' « intention de rester » et la « faible propension à examiner des offres d'emploi extérieures »	285
3. L' « engagement organisationnel calculé »	285
SECTION II Les variables indépendantes du modèle	288
1. Le « soutien organisationnel perçu »	288
1.1. L'échelle de mesure du « soutien organisationnel perçu »	288
1.2. L'effet du « soutien organisationnel perçu » sur « l'engagement affectif de l'intérimaire vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire »	289
1.3. Les antécédents du « soutien organisationnel perçu »	290
2. La « satisfaction globale par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire »	293
3. La « confiance organisationnelle »	294
3.1. La validité du construit	294
3.2. L'effet de la confiance organisationnel sur l'engagement organisationnel	295
3.3. L'effet médiateur de la confiance organisationnelle	295
CONCLUSION APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES	297
Les apports de la recherche	297
Les limites de la recherche	301
Les perspectives de la recherche	302
BIBLIOGRAPHIE	307
ANNEXES	324
ANNEXE 1	325
ANNEXE 2	326
ANNEXE 3	332
ANNEXE 4	336
ANNEXE 6	349
ANNEXE 7	353

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Les différentes formes d'emploi en France (Everaere, 1999, p.6).....	22
Figure 2: Typologie des intérimaires (Jourdain, 2002)	31
Figure 3 : Les différents types de fidélité du consommateur à la marque (Ray, 2001).....	41
Figure 4 : Modèle de la fidélité du client (Macintosh, Lockshin, 1997, p 488)	66
Figure 5 : La confiance et l'engagement comme variables médiatrices des intentions futures des clients orientés « relation » (Garbarino, Johnson, 1999).....	68
Figure 6 : La satisfaction comme variable médiatrice des intentions futures des clients faiblement orientés « relation » (Garbarino, Johnson, 1999).....	68
Figure 7 : L'effet médiateur de l'engagement organisationnel affectif sur la relation entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de départ volontaire	77
Figure 8 : Le modèle explicatif de l'intention de départ des salariés d'après Allen <i>et al.</i> (2003)	80
Figure 9: L'effet médiateur partiel de la confiance organisationnelle sur la relation entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement organisationnel des salariés selon Whitener (2001)	81
Figure 10: L'effet médiateur de soutien organisationnel perçu sur la relation entre les pratiques RH de l'organisation et l'engagement organisationnel affectif des salariés	85
Figure 11: L'effet médiateur du soutien organisationnel perçu sur la relation entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel affectif des salariés d'après Rhoades <i>et al.</i> (2001)	87
Figure 12: L'effet médiateur du soutien organisationnel perçu sur la relation entre la perception de soutien hiérarchique et l'engagement organisationnel affectif des salariés d'après Hutchison (1997) et Rhoades <i>et al.</i> (1997)	89
Figure 13: L'effet modérateur de la qualité discrétionnaire des décisions prises par l'organisation à l'égard du salarié et perçues par celui-ci sur la relation entre les pratiques RH et le soutien organisationnel perçu.....	92
Figure 14: Le système de management de la qualité d'Adecco	131
Figure 15: Modèle conceptuel de l'engagement organisationnel affectif de l'intérimaire vis-à-vis d'une Entreprise de Travail Temporaire	193
Figure 16: Représentation conventionnelle d'un effet médiateur	256
Figure 17: Rappel du modèle explicatif de l'engagement affectif de l'intérimaire vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire avec les relations significatives	296
Graphique 1 : Répartition des intérimaires selon leur ancienneté dans l'entreprise Adecco.....	261
Schéma 1 : Les étapes du processus de construction des échelles de mesure selon le paradigme de Churchill (1979).....	203
Tableau 1 : Spécificités de la relation entre le salarié et les différents types d'organisations.....	23
Tableau 2 : Typologie de la fidélité du salarié à l'entreprise (adapté à partir des travaux de Bliemel et Eggert, 1998).....	44
Tableau 3 : Composition de l'échantillon	135
Tableau 4 : Echelle de mesure de la dimension affective de l'engagement organisationnel.....	209
Tableau 5 : Echelle de mesure de la perception de soutien organisationnel.....	211
Tableau 6 : Enoncés retenus pour mesurer la variable « soutien organisationnel perçu »	213
Tableau 7 : Echelle de mesure de l'autonomie dans le choix des missions	214
Tableau 8 : Enoncés retenus pour mesurer la variable « autonomie dans le choix des missions »	215
Tableau 9 : Echelle de mesure de la qualité de la relation interpersonnelle avec les salariés permanents de l'Entreprise de Travail Temporaire.....	216
Tableau 10 : Enoncés retenus pour mesurer la qualité de la relation interpersonnelle avec les salariés permanents de l'Entreprise de Travail Temporaire	216
Tableau 11 : Echelle de mesure des opportunités de développement	218
Tableau 12 : Enoncés retenus pour mesurer la variable « opportunités de développement »	219
Tableau 13 : Echelle de mesure de la confiance organisationnelle	222
Tableau 14 : Enoncés retenus pour mesurer la dimension affective de la variable « confiance organisationnelle »	223
Tableau 15 : Enoncés retenus pour mesurer la dimension cognitive de la variable « confiance organisationnelle »	224
Tableau 16 : Echelle de mesure de la satisfaction globale par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire.....	225

Tableau 17 : Enoncés retenus pour mesurer la variable « satisfaction globale par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire »	226
Tableau 18 : Répartition des questionnaires selon le profil d'intérimaire ciblé	233
Tableau 19: L'analyse en composantes principales de l'engagement des intérimaires vis-à-vis de la société Adecco.....	240
Tableau 20: L'analyse en composantes principales du soutien organisationnel perçu.....	241
Tableau 21: L'analyse en composantes principales de la qualité de la relation interpersonnelle entre les acteurs	243
Tableau 22: L'analyse en composantes principales de la satisfaction globale de l'intérimaire par rapport à l'Entreprise de Travail Temporaire.....	244
Tableau 23: L'analyse en composantes principales de la confiance organisationnelle	245
Tableau 24 : Age moyen des intérimaires	258
Tableau 25.....	258
Tableau 26: Le niveau de formation des intérimaires interrogés	259
Tableau 27: Choix de l'intérim selon le genre, le secteur d'activité et le niveau de formation des intérimaires	260
Tableau 28: Matrice des corrélations de Pearson	264
Tableau 29: Résultats de la régression « <i>pas à pas</i> »	265
Tableau 30: Matrice des corrélations de Pearson	272
Tableau 31: Résultats de la régression « <i>pas à pas</i> »	273
Tableau 32: Test de l'effet direct du genre sur l'engagement organisationnel affectif des intérimaires vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire.....	275
Tableau 33: Test de l'effet direct du choix de l'intérim sur l'engagement organisationnel affectif des intérimaires vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire	276
Tableau 34: Test de l'effet direct du secteur d'activité dans lequel les intérimaires travaillent sur l'engagement organisationnel affectif des intérimaires vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire	277
Tableau 35: Test de l'effet direct du niveau de formation sur l'engagement organisationnel affectif des intérimaires vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire	277
Tableau 36: Test de l'effet direct du niveau de formation et du choix de l'intérim sur l'engagement organisationnel affectif des intérimaires vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire	278
Tableau 37: Niveau d'engagement affectif des intérimaires qui ont fait le choix de l'intérim et dont le niveau de formation est inférieur au bac par rapport aux autres intérimaires	279
Tableau 38: Niveau d'engagement affectif des intérimaires qui n'ont pas fait le choix de l'intérim et dont le niveau de formation est inférieur au bac par rapport aux autres intérimaires	279
Tableau 39: Test de l'effet direct de l'ancienneté sur l'engagement organisationnel affectif des intérimaires vis-à-vis de l'Entreprise de Travail Temporaire	280

La fidélité des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire : une approche par la théorie de l'échange social

RESUME

L'émergence des emplois flexibles modifie considérablement la configuration du marché de l'emploi. Les sociétés d'intérim, véritables experts dans le domaine du recrutement et du conseil en ressources humaines, s'affichent désormais comme des acteurs incontournables sur le marché de l'offre et de la demande de travail. Marché fortement concurrentiel, la question de savoir comment fidéliser les salariés à l'entreprise est aujourd'hui posée par les sociétés d'intérim. En effet, celles-ci ont un intérêt à maintenir une relation durable avec les intérimaires qui ont une valeur sur le marché du travail, afin de réduire leurs coûts d'approche et de gestion et d'améliorer ainsi leur performance. Cette problématique s'étend donc plus largement à des formes de relation d'emploi flexible qui, par nature, sont instables et discontinues. La fidélité de l'intérimaire à une société d'intérim apparaît comme un paradoxe.

Nous soutenons dans notre thèse que la perception d'être soutenu par l'Entreprise de Travail Temporaire a un effet sur l'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis de l'organisation. L'engagement organisationnel affectif est souvent présentée dans la littérature comme une variable prédictive de l'intention de rester. Elle est la variable à expliquer de notre modèle de recherche. La théorie de l'échange social développée par Peter Blau (1964), qui trouve ses fondements dans la théorie du don de Marcel Mauss (1950), est un cadre théorique pertinent pour expliquer la continuité de la relation d'emploi entre un intérimaire et une Entreprise de Travail Temporaire. Celle-ci serait fondée sur l'engagement mutuel des acteurs, des liens de confiance et de réciprocité.

Phénomène social complexe, la fidélité des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire est appréhendée par une approche compréhensive. Dans un premier temps, une étude qualitative menée auprès des acteurs de l'intérim nous a permis d'identifier les antécédents de l'engagement affectif des intérimaires vis-à-vis de l'organisation. Dans un deuxième temps, nous avons réalisé une étude quantitative auprès de 116 intérimaires d'une société d'intérim pour valider le modèle explicatif que nous avons construit à partir de la littérature et des résultats de l'étude qualitative.

MOTS CLES

Relation d'emploi flexible – Travail temporaire - Théorie de l'échange social – Soutien organisationnel perçu – Engagement organisationnel.