



## Choisir l'intérim : sous quelles conditions ?

Cathel Kornig

### ► To cite this version:

Cathel Kornig. Choisir l'intérim : sous quelles conditions ?. *Economie et Société, Cahiers de Socio-Economie du Travail*, 2007, pp.1959-1977. <halshs-00436955>

**HAL Id: halshs-00436955**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00436955>**

Submitted on 10 Jun 2013

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

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

## **Choisir l'intérim : sous quelles conditions ?**

Cathel Kornig

### **Pour citer cet article**

Kornig C (2007), « Choisir l'intérim : sous quelles conditions ? », *Socio-Économie du Travail* n° 29 (Économies et Sociétés, tome XLI/12), décembre 2007, p. 1959-1977.

### **Résumé**

Le travail temporaire est apparu en France dans les années 1950 et s'est développé ensuite de façon exponentielle. Les intérimaires cumulent instabilité de l'emploi, du travail et de la relation à l'employeur. Pourtant, 20 % de la population intérimaire souhaite momentanément rester dans l'intérim. Pourquoi cette minorité choisirait-elle la précarité ? L'analyse des conditions de travail et d'emploi des intérimaires professionnels met en évidence une gestion différenciée de la main d'œuvre intérimaire. Deux types coexistent : l'intérim de masse et l'intérim individualisé. Les intérêts des entreprises et des intérimaires professionnels conditionnent une relation particulière d'emploi, co-construite entre l'agence et l'intérimaire, qui permet d'expliquer ce choix de l'intérim.

### **Summary**

Temporary work appeared in France in the 1950s and developed in an exponential manner. Temporary workers compound instability with relation to work, to career and to employer. However, 20% of temporary employees wish to remain in temporary employment. Why does this minority choose precariousness? The analysis of working and employment conditions of temporary employees highlights a differential management of interim employees. Two types coexist: mass intern employees and individualized interim employees. The interests of companies and professional temporary employees forge a particular employment relationship, which is co-constructed between agency and temper that in turn makes it possible to explain this choice.

**JEL** : M51 ; J81

**Mots clés** : travail temporaire ; conditions de travail ; fidélisation ; relation d'emploi.

### **Introduction**

Le travail intérimaire est l'objet de nombreuses recherches en France depuis la fin des années 1960<sup>1</sup>. Depuis sa naissance dans les années 1950, si plusieurs périodes de récession économique ont ralenti périodiquement l'activité de ce secteur, son évolution reste croissante et massive. L'intérim s'est institutionnalisé dans le paysage de l'emploi français pour devenir un *partenaire du service public de l'emploi* (loi du 5 janvier 2005) mais reste fortement stigmatisé par son étiquette de marchands d'hommes et par la précarité inhérente à ce type d'emploi<sup>2</sup>. Pourtant, depuis les débuts du travail intérimaire, une minorité d'intérimaires choisit de se stabiliser temporairement dans l'intérim et rejoint alors les rangs de ceux que les anglo-saxons nomment les *permatemp*. Ce terme désigne les individus travaillant dans des emplois temporaires depuis plusieurs années, pour une large majorité, de façon contrainte, mais il décrit également des individus ayant fait le choix de l'intérim pour une période donnée (Henson, 1996). Ces intérimaires représentaient environ 20 % de la population intérimaire en 1968 (Guilbert, 1970). Au début des années 2000, aucune source statistique n'est disponible pour évaluer la proportion d'intérimaires professionnels dans les agences hormis des estimations d'entreprises de travail temporaire (ETT) qui évoquent cette même proportion (Belkacem, 2001 ; Kornig, 2003). L'objet de cet article porte sur cette dernière catégorie d'intérimaires et sur les raisons de leur stabilisation dans l'intérim.

Pour quelles raisons certains intérimaires souhaitent-ils se stabiliser en intérim alors que ce type d'emploi est précaire et ne joue que peu son rôle de tremplin vers l'emploi stable ? L'intérim est-il vécu différemment selon les intérimaires ? Catherine Faure-Guichard est la première à avoir étudié l'hétérogénéité du vécu intérimaire. Sa typologie en trois postes présente l'intérim *d'insertion*, de *transition*, de *profession* (Faure-Guichard, 2000). Au sein d'un type d'emplois parmi les plus flexibles qui soient, coexistent différents vécus et par là-même, différents parcours professionnels dont l'intérim de profession qui nous intéresse ici. L'auteur distingue deux types d'intérimaires professionnels : un premier sous-ensemble composé d'intérimaires ayant un rapport atypique au travail et à l'emploi (ils choisissent l'intérim pour ses possibilités de temps libre notamment) et un deuxième sous-ensemble composé d'individus très recherchés sur le marché du travail, ayant une éthique traditionnelle du travail (ils négocient leur professionnalité et refusent les embauches). Les entreprises de travail temporaire nomment ces derniers les « professionnels de l'intérim ».

Si l'intérim est un monde hétérogène, caractérisant des situations d'emploi et de travail disparates, l'intérim de profession ne peut être étudié à travers ces deux

---

<sup>1</sup> Guilbert, 1970 ; Caire, 1973 ; Pialoux, 1979 ; Germe 1982 ; Michon, Ramaux, 1992 ; Marchand, Ficquelmont, 1993 ; Belkacem, 1998 ; Deneuve, 2000 ; Faure-Guichard, 2000 ; Turquet, 2001 ; Jourdain, 2002, Kornig, 2003 ; Puissant, 2003 ; Fréchou, 2004 ; Galois, 2006, Glaymann, 2005, 2007.

<sup>2</sup> Parmi les personnes travaillant en intérim en mars 2001, seules 29 % sont en CDI un an après, près de 25 % sont au chômage, 43 % sont en CDD ou en intérim (Sources : Fréchou, Cancé, 2003).

sous-ensemble et ce pour deux raisons. La première raison est épistémologique. Les deux types d'intérim de profession ne sont pas définis avec les mêmes critères. Le premier groupe est défini en fonction des aspirations des intérimaires alors que le deuxième groupe est défini en fonction des aspirations des entreprises de travail temporaire. Nous verrons combien une analyse plus systémique doit être faite de ce mode d'emploi, notamment en analysant les dimensions individuelles et sociales mais en analysant également les dimensions économiques et organisationnelles de l'intérim. La deuxième raison qui nous amène à remettre en cause la typologie de l'intérim de profession de Catherine Faure-Guichard est la suivante : les intérimaires du premier type ne peuvent décider seuls de travailler à temps partiel sur l'année pour se consacrer à d'autres sphères de leur vie. Il faut également que l'agence ait un intérêt à les faire travailler de cette façon. La seule analyse idiosyncrasique et solipsiste est une approche insuffisante puisqu'elle occulte l'organisation du travail dans laquelle travaillent ces intérimaires et les interactions dans lesquelles ils travaillent avec le personnel de l'agence. Les contingences à étudier pour comprendre sociologiquement le choix de l'intérim sont tant individuelles qu'organisationnelles.

Bien plus qu'une conjonction d'intérêts partagés, ce statut particulier d'intérimaire est co-construit par le biais d'interactions entre agences et intérimaires. C'est ce que nous souhaitons présenter dans cet article.

Dans cet article, la thèse développée s'appuie sur les résultats d'une enquête de terrain approfondie, menée à partir d'entretiens semi-directifs auprès d'intérimaires ayant fait le choix de se stabiliser dans l'intérim pour une période donnée (que nous nommons intérimaires professionnels) ainsi que d'intérimaires n'ayant pas fait ce choix mais y travaillant « par défaut » (Kornig, 2003). Ces résultats permettent d'une part de mettre en avant de meilleures conditions de travail et d'emploi chez ces intérimaires et d'autre part, de faire apparaître les ajustements qui opèrent entre les intérêts des intérimaires et des entreprises de travail temporaire. La première partie de l'article détaillera les conditions de travail et d'emploi des intérimaires professionnels. La seconde partie traitera des intérêts des deux parties prenantes étudiés ici, *i.e.* les entreprises de travail temporaire et les intérimaires, à stabiliser leurs relations d'emploi. Enfin la troisième partie présentera les deux modes de gestion du personnel intérimaire existant dans l'intérim depuis la naissance du travail temporaire en France.

### ***Les intérimaires professionnels : définition et mise en garde***

Pour rencontrer les intérimaires professionnels deux critères ont été retenus *a priori* : au moment de l'enquête, l'intérimaire devait être en mission et ne pas souhaiter se stabiliser professionnellement (en dehors de l'intérim).

Nous avons choisi une entrée par l'entreprise pour rencontrer cette population, tant pour des raisons pratiques (mobilité et éclatement des lieux de travail) que pour des raisons méthodologiques (analyse des processus de sélection des agences d'intérim et de la relation intérimaire/agence). Une fois le responsable d'agence rencontré, ce dernier nous donnait les coordonnées des intérimaires qui avaient accepté un entretien. Nous avons donc suivi les critères des agences pour déterminer notre population d'intérimaires professionnels (ce terme étant celui des agences). Les critères de sélection des agences ne sont pas formalisés. Chaque agence doit repérer ses intérimaires professionnels selon ses propres critères.

L'article ne présentera pas d'analyse de cette catégorie fondée sur la mobilisation de sources statistiques faute d'enquêtes adéquates mais en raison également d'un choix méthodologique clairement distinct des démarches associées au traitement secondaire des enquêtes statistiques. L'enquête sur laquelle repose cet article est qualitative et repose sur une quarantaine d'entretiens.

Nous présenterons ici les caractéristiques communes aux intérimaires que nous avons interviewés. Les intérimaires professionnels rencontrés durant l'enquête détiennent tous une qualification « en tension », en d'autres termes, recherchée sur le marché du travail, qu'elle soit hautement qualifiée ou non, leur permettant de travailler régulièrement. Par ailleurs, ils ont un minimum d'ancienneté dans l'agence (de six mois). A leur arrivée dans l'agence, ces intérimaires professionnels soit détenaient cette qualification en tension, soit ne travaillaient pas sur un métier porteur mais ont été formés par l'agence pour correspondre à l'offre de travail.

Pour autant, la qualification et l'ancienneté ne sont pas les seuls critères. Au sein des intérimaires professionnels, il existe des intérimaires fidélisés par les agences en raison également de leur mobilité et de leurs capacités d'adaptations (intérimaires envoyés chez les clients dont c'est la première mission, client réputé « difficile », missions éloignées). C'est davantage une qualité de travail, un professionnalisme co-construit dans le temps entre l'intérimaire et l'agence qui caractérise cette catégorie particulière d'intérimaire.

## **1. De meilleures conditions de travail et d'emploi**

Trois critères différencient les conditions de travail et d'emploi des intérimaires professionnels des autres intérimaires : le temps de travail annuel, la possibilité de négociation salariale et la relation à l'agence.

« Chaque agence doit repérer son noyau dur intérimaire, qui est entre 10 et 20 % de son effectif linéaire, et vis-à-vis de ce noyau dur, on va mettre en place un vrai management pour ces gens comme des collaborateurs permanents ... tout ça pour les fidéliser, parce que c'est eux qui font notre business en fin de compte » (Responsable siège social d'une grande ETT).

Cette minorité d'intérimaires réalise plus de la moitié du chiffre d'affaires des grandes entreprises de travail temporaire<sup>3</sup>, aussi est-elle considérée par les agences comme « des collaborateurs permanents » de l'entreprise. Tout est mis en œuvre pour fidéliser cette minorité d'intérimaires : plan de carrière, continuité de revenus, formations, négociations salariales et relations individualisées.

### *1.1. Une continuité de revenus par le biais de missions ou de formations*

Les intérimaires professionnels travaillent davantage que les autres catégories d'intérimaires. La différence de temps travaillé durant l'année écoulée est significativement différente pour ces deux populations.

Ce constat s'appuie tout d'abord sur les entretiens d'intérimaires professionnels qui observent combien les creux entre les missions disparaissent à mesure qu'ils restent dans l'intérim. Deux grandes ETT proposent à leurs intérimaires professionnels une charte dans laquelle elles s'engagent à une continuité de revenus (priorité sur les missions et formations). Cette charte n'est pas proposée à tous les intérimaires mais uniquement aux intérimaires répondant aux critères suivants<sup>4</sup> : avoir travaillé au moins 6,5 mois au cours des 12 derniers mois, posséder un métier ou une qualification recherchée sur le marché de l'emploi, être motivé pour participer au programme de fidélisation<sup>5</sup>.

La stabilisation du travail des intérimaires par les agences, même si cela ne se traduit pas systématiquement par une charte, est déterminante dans la stabilisation de l'intérimaire dans le travail temporaire. La relation construite avec l'agence est ainsi une relation de confiance qui atténue considérablement le sentiment de risque et de précarité des intérimaires en créant du lien à l'entreprise.

« Quand on a une mission qui s'arrête, on a toujours un moment d'angoisse. Mais depuis le temps que j'y travaille, la boîte d'intérim s'occupe de mon cas... » (Carine, 38 ans, secrétaire, BTS, 8 ans d'intérim).

De nombreux intérimaires professionnels ont, dans cette situation, le sentiment de ne pas faire partie des précaires. La relation à l'agence et la confiance les « protègent » de cette précarité contrairement aux individus en contrat à durée déterminée (CDD) qu'ils pointent comme étant, « eux », des précaires puisqu'ils ne bénéficient pas d'une structure porteuse en fin de contrat.

---

<sup>3</sup> Sources : Lefevre, Michon, Viprey, 2002.

<sup>4</sup> Ici est présenté le cas de Manpower et de son programme de fidélisation « major ». VedioBis fait de même avec son programme CLEF (Charte Liberté Emploi Formation) qui cherche à fidéliser les intérimaires ayant des qualifications recherchées sur le marché du travail.

<sup>5</sup> Cette continuité de revenus proposée à une partie des intérimaires est observée depuis la naissance du travail temporaire. A la fin des années 1960, les ETT proposaient couramment des contrats à durée indéterminée aux intérimaires les plus qualifiés, les temps entre les missions étant rémunérés soit par une autre activité de l'entreprise de travail temporaire, soit sans travail en attendant la mission suivante (Guilbert, 1970). La première loi sur le travail temporaire de 1973 a réglementé la profession et interdit ces pratiques de double activité mais elle n'a pas mis fin aux pratiques de fidélisation pour autant.

Enfin, des formations sont proposées aux intérimaires professionnels également. Depuis 1972, l'accès à la formation est présent dans tous les textes de lois mais jusqu'aux lois Auroux en 1982, seul le personnel permanent des ETT bénéficiait de la formation. Le Fonds d'assurance de formation du travail temporaire (FAF-TT) a été créé en ce sens en 1983 par les organisations professionnelles d'employeurs et de salariés de la branche. Il est chargé de financer les actions de formation des intérimaires. Les possibilités de formation sont multiples et très proches (dans la théorie) de celles des individus travaillant en CDI. Mais, dans la réalité, les résultats annuels édités par le FAF-TT font état d'un maigre recours à la formation.

Les grandes ETT proposent également aux intérimaires des formations qu'elles financent en interne, c'est-à-dire en plus des formations proposées par le FAF-TT (telles des formations à la bureautique dans les locaux des agences par exemple) dont elles attendent un retour sur investissement. Elles proposent en priorité ces formations aux plus fidèles intérimaires.

« Il faut souligner également que la formation contribue au suivi personnalisé des intérimaires et renforce la relation avec les chargés de recrutement, essentielle aujourd'hui. Il est important de satisfaire les attentes des intérimaires, au même titre que celles des clients. Nous devons cerner leurs motivations et répondre à leurs attentes. Au départ, certains intérimaires occupent des postes peu qualifiés, par exemple un poste d'opérateur de saisie ; après différentes missions et plusieurs formations, ils ont la possibilité d'évoluer et d'occuper des postes plus qualifiés et donc plus gratifiants. On parle alors réellement d'option de carrière. » (Responsable communication d'une grande ETT).

Il ne s'agit plus seulement d'être l'intermédiaire entre l'offre et la demande de travail mais de fournir une main-d'œuvre qualifiée, compétente et opérationnelle très rapidement. La formation permet aux ETT de proposer une main-d'œuvre compétente et de fidéliser les intérimaires qu'elles souhaitent garder.

Les résultats d'une étude européenne sur la formation dans le travail intérimaire confortent cette conclusion de gestion différenciée en France, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Italie<sup>6</sup>. Dans tous ces pays, les ETT privilégient la formation des intérimaires professionnels (FAF-TT, 2003).

« Compte-tenu du turn-over important des intérimaires, les ETT concentrent leurs efforts de formation vers les intérimaires « major<sup>7</sup> » disposant d'une forte ancienneté et générant une large partie du chiffre d'affaires. Elles doivent proposer à ces intérimaires « major » de véritables parcours emploi-formation leur permettant de développer leur employabilité » (FAF-TT, 2003, p.56).

Dans tous les cas, le choix des formations se fait en fonction de la capacité à placer un intérimaire ultérieurement en anticipant une évolution du marché de

---

<sup>6</sup> Les trois premiers pays concentrent 70 % des effectifs intérimaires en Europe.

<sup>7</sup> Terme propre à Manpower.

l'emploi ou en répondant à une pénurie de main-d'œuvre. Les résultats font état d'une forte convergence des pratiques de formation dans les différents pays. Trois types de stratégies de formation sont présentés : la formation a minima (pour permettre à l'intérimaire de réaliser ensuite la mission proposée), la formation investissement (pour permettre à l'intérimaire de travailler dans un créneau stratégique) et la formation fidélisation (gestion de carrière des intérimaires professionnels). Cette dernière stratégie prédomine. Par ailleurs, l'information sur la formation est très inégalitaire. La formation est bien un outil de fidélisation parmi d'autres.

### *1.2. Une possibilité de négociation salariale*

La négociation salariale est alors le deuxième critère qui caractérise le statut d'emploi des intérimaires professionnels. Les intérimaires professionnels peuvent négocier les salaires des missions sur lesquelles l'agence souhaite les envoyer. Un plan de carrière est prévu pour eux :

« C'était prévu, ils m'avaient dit qu'ils me feraient faire un plan de carrière, ça a évolué au niveau des missions et au niveau des salaires » (Séverine, 29 ans, secrétaire, BTS, 18 mois d'intérim).

La possibilité de négociation salariale est peut-être plus symbolique que le taux horaire réellement pratiqué. Les négociations n'aboutissent pas toujours mais cet avantage souligne encore une fois le phénomène de co-construction du statut de ce type particulier d'intérimaires. Les intérimaires professionnels sont acteurs dans la transaction et peuvent faire évoluer leurs conditions de travail et d'emploi. Les intérimaires professionnels en entretien sont nombreux à évoquer cette négociation salariale.

« Il a fallu que je ferme ma gueule, pendant deux, trois mois, parce qu'ils voulaient savoir ce que je valais ... et puis j'ai pas attendu 10 ans, je leur ai dit « c'est 50 francs (7,62 euros) ou sinon je m'en vais » alors ils m'ont donné 49,97 francs (7,61 euros) ! Maintenant je prends le principe de dire « voilà, je veux tant ! Sinon si c'est pas la peine j'y vais pas ! » (Eric, 45 ans, chaudronnier, Examen de Fin d'Apprentissage Artisanal EFAA, 4 ans d'intérim).

Ainsi, ayant conscience de cette possibilité en tant qu'intérimaire professionnel, Freddy, conducteur de poids lourds, ne travaille jamais pour moins de 1500 euros mensuels. Sinon, il reste au chômage où il perçoit cette même somme :

« Travailler pour 900 euros, je ne l'ai jamais fait et je ne le ferai pas ! En Yougoslavie, je me faisais 2600, au Cambodge j'avais 19 ans, je touchais 3800 euros par mois, net d'impôts parce qu'on était casques bleus ... on a toujours la manie de dépenser ! » (Freddy, 27 ans, conducteur de poids lourds, BEP, 2 ans ½ d'intérim).

Sylvie, divorcée, deux enfants, refuse également les missions où le taux horaire n'est pas intéressant :

« Quand j'estime qu'un taux horaire est vraiment trop bas, par rapport à ce qu'on me demande, je dis non, je ne peux pas... [...] l'année dernière au



mois de janvier, on demandait une secrétaire hyper compétente mais pour être payée au SMIC. Là, j'ai dit « non je n'irai pas travailler au SMIC » et il y a eu négociation entre F. et le client pour augmenter le taux horaire. » (Sylvie, 34 ans, secrétaire, DEUG, 3 ans d'intérim).

Malgré sa situation de chargée de famille, Sylvie négocie les missions qu'elle juge « mal payées » ainsi que de nombreux intérimaires professionnels qui entretiennent une relation de confiance avec l'agence.

Les salaires des intérimaires professionnels évoluent avec leur ancienneté, à l'instar des salariés en contrat à durée indéterminée. Cette possibilité de négociation existe uniquement pour cette catégorie d'intérimaires. Les intérimaires non professionnels rencontrés durant l'enquête n'ont jamais évoqué cette négociation.

Enfin, le troisième et dernier critère touche plus globalement à la relation individualisée existante entre l'agence et l'intérimaire professionnel.

### *1.3. Une relation d'emploi individualisée et davantage de reconnaissance*

Les intérimaires professionnels bénéficient d'une relation individualisée avec l'agence, contrairement à la grande majorité des intérimaires (non professionnels) qui se sentent bien souvent « considérés comme des numéros »<sup>8</sup>. L'image des « marchands d'hommes » (Caire, 1973) qui perdure dans ce secteur depuis sa naissance fragilise les intérimaires. Aussi, le passage de l'état d'outsider à celui d'insider doit être accompagné par une personne en agence qui « plaise », qui reconnaisse les individualités notamment. Dans tous les cas, le personnel d'agence connaît le prénom de tous les intérimaires professionnels, ce qui n'est pas le cas pour les intérimaires non-professionnels. On a observé de nombreuses reprises durant l'enquête des relations affectives entre le personnel d'agence et les intérimaires professionnels (tutoiement, fréquentation en dehors de l'entreprise). L'agence n'est pas un intermédiaire neutre, dont l'intérimaire professionnel se servirait de façon purement instrumentale. Il y a un échange important qui se joue. Être reconnu par l'interlocuteur de l'agence, c'est être reconnu comme faisant partie de l'entreprise, c'est être reconnu professionnellement. Les intérimaires professionnels sont nombreux à évoquer cette dimension comme déterminante dans leur parcours d'intérimaire. Nathalie, comme d'autres intérimaires rencontrés durant l'enquête, a souvent changé d'agence, suite à un sentiment de non-reconnaissance individuelle :

« Il y a des boîtes, je ne voulais pas bosser pour eux. J'ai fait une ou deux missions après j'ai dit « ils sont trop cons ». Peut-être je suis trop sentimentale » (Nathalie, 30 ans, secrétaire, sans diplôme, 10 ans d'intérim).

---

<sup>8</sup> Durant l'enquête, les intérimaires les plus virulents contre le personnel d'agence étaient les intérimaires non-professionnels, non fidélisés par les agences, qui ne se sentaient pas reconnus. La déconsidération tenait essentiellement à la non-reconnaissance de leur valeur professionnelle.

Cette reconnaissance de l'agence se traduit alors par une identification forte à l'ETT. Si la relation triangulaire (agence, entreprise utilisatrice, intérimaire) peut être difficile à appréhender par les intérimaires novices, elle ne l'est plus du tout pour les intérimaires professionnels qui travaillent *avec l'agence pour un client*<sup>9</sup>, à l'instar d'un prestataire de service. Le terme de client pour évoquer l'entreprise utilisatrice est récurrent dans le discours des intérimaires professionnels. Ils vont *chez* le client, travaillent *pour* le client. Ils adoptent ainsi le vocabulaire professionnel des grandes entreprises de travail temporaire.

Soulignons ici que cette relation individualisée correspond non seulement à une demande des intérimaires mais également à une demande des ETT (comme nous allons le présenter dans la partie suivante), cela pour deux raisons. Tout d'abord, dans le cas d'obtention de nouveaux clients ou de clients exigeants, les ETT doivent pouvoir envoyer des intérimaires qu'elles connaissent particulièrement et avec qui une relation de confiance est instaurée : l'image de l'entreprise en dépend.

Enfin, les intérimaires professionnels n'hésitent pas à changer d'entreprises, ayant des compétences professionnelles recherchées sur le marché du travail. Les ETT ont alors tout intérêt à fidéliser ces intérimaires à travers une relation individualisée.

Les ETT misent alors sur cette reconnaissance particulière des intérimaires professionnels comme le montre le discours du fondateur d'une grande ETT dans son discours lors du rassemblement des 120 intérimaires professionnels les plus fidèles de l'entreprise à un week-end à Paris en 2002 :

« Je voudrais vous remercier pour ce que vous avez fait pour V., vous êtes un groupe exceptionnel, vous qui assumez de prendre le risque de la liberté et qui avez le courage de l'assumer. Sans vous V. n'existerait pas » (Mr P., Fondateur de V).

La relation entre l'agence et l'intérimaire professionnel est un critère déterminant de meilleures conditions de travail et d'emploi. Lu comme un repère identificatoire pour les intérimaires, il est également un signe de différenciation de gestion des ressources humaines.

Ainsi, ces trois critères (davantage de missions et de formations, davantage de négociations salariales et davantage de reconnaissance) nous permettent de mettre en avant des conditions de travail et d'emploi plus favorables aux intérimaires professionnels. Cependant, ces prérogatives ne sont pas effectives dès l'entrée dans l'intérim, il existe un temps de découverte mutuelle pour les intérimaires et les agences. Au départ, tous les intérimaires sont testés sur des missions faiblement qualifiées, peu intéressantes ou peu rémunérées. Une fois l'intérimaire testé par l'agence et inversement, la relation peut alors évoluer vers l'intérim de profession et ses prérogatives.

---

<sup>9</sup> Propos repris des entretiens.

## 2 - L'intérim professionnel : à qui profite ce mode d'emploi ?

### 212. Les intérêts des entreprises de travail temporaire

La relation d'emploi est faite d'événements successifs qui créent alors des liens spécifiques entre employeurs et salariés où l'incertitude est une variable déterminante. Le salarié peut échapper au contrôle de l'employeur ou ne pas exécuter les ordres de celui-ci et l'employeur peut ne pas rémunérer le salarié à la hauteur de ses espérances voire le congédier. La relation est ainsi faite d'une double incertitude et nécessite pour aboutir une confiance minimum (Reynaud, 1997). Si on peut relativement facilement imaginer les raisons qui pousseraient un intérimaire à préférer un intérim stable sur l'année, celles qui poussent les ETT à préférer ce mode de gestion sont moins évidentes.

« On a un noyau de fidèles qui, comme on les fait travailler régulièrement, comme ça se passe bien aussi au niveau des avantages sociaux etc., on est devenu l'employeur permanent » (Mme A., responsable d'agence).

Les ETT ont intérêt à constituer un marché interne de professionnels plus fidèles et durablement engagés à collaborer avec leurs agences. Deux types d'intérêts coexistent : intrinsèque et instrumental.

Le premier groupe d'intérêt est économique : il s'agit d'économies des coûts de transaction (coûts de recrutement et de gestion). Les ETT disposent ainsi de compétences directement accessibles dans un secteur de fort turn-over (il faut 5 personnes pour assurer un emploi à plein temps annuel<sup>10</sup>).

Les grandes ETT ont alors créé de nouveaux départements appelés « Ressources intérimaires » où il est question de plan de carrière et de suivi individualisé (Michon, Lefevre, Viprey, 2002).

« 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 » (Responsable d'agence interrogé par Galois, 2003, p. 15).

« Pour bâtir ce programme [*de fidélisation*], ce qu'on a pris comme approche, c'est de dire : tous nos collaborateurs réguliers ont des attentes, ils perçoivent peut-être des moins dans leur profil intérimaire [*i.e. des inconvénients dans leur statut d'intérimaire*], et en fonction de ça, essayer de répondre à leurs attentes » (Responsable ressources intérimaires, grande ETT).

La pénurie de main-d'œuvre explique également ce choix de fidélisation. Si aucune source statistique n'est disponible pour pouvoir caractériser les profils socioéconomiques des intérimaires professionnels, il est constaté que la

---

<sup>10</sup> Selon le responsable des ressources intérimaires d'une grande entreprise de travail temporaire.

fidélisation cible les intérimaires ayant un métier en tension sur le marché ou une qualification élevée.

« Un mec comme B., il faut qu'il reste en intérim lui, on va le vendre... Là il est chez V, il est bien payé » (Mme R., responsable d'agence).

Enfin, disposer d'un noyau dur d'intérimaires professionnels permet également à une ETT d'envoyer une personne de confiance sur des missions délicates telles qu'une première mission chez un nouveau client.

Le deuxième groupe d'intérêt pour les ETT est instrumental. Pouvoir prétendre fidéliser les intérimaires et donc les stabiliser permet de présenter une meilleure image de l'intérim que celle des marchands d'hommes.

« C'est un vrai statut le statut d'intérimaire, il y a plein de choses qui sont faites derrière, il y a un CE qui est très actif, il y a possibilité d'avoir une mutuelle. Il y a toutes ces choses qui font que l'intérimaire se sent vraiment appartenir à sa société de travail temporaire » (Mme J., responsable d'agence).

L'image renvoyée par ces intérimaires valorise un secteur en quête de reconnaissance comme l'attestent les différentes campagnes de communication telles que : « *On va vous faire changer d'idée sur l'intérim*<sup>11</sup> » ou encore « *Vos missions sont temporaires, nos engagements sont permanents*<sup>12</sup> ».

« Vous avez vos salariés, vous les félicitez, vous lui dites « je compte sur vous pour que ça se passe bien parce que vous êtes notre image de marque ». Combien de fois j'ai dit en réunion « vous êtes l'image de marque de l'entreprise » (Mme R., responsable d'agence).

Les entreprises de travail temporaire ont besoin pour fonctionner de ce noyau dur d'intérimaires. Aussi, cherchent-elles à présenter une vitrine alléchante de l'intérim avec suivi de carrière, progression salariale, missions ciblées en fonction du profil de l'intérimaire, formations, avantages sociaux, etc. Les entreprises souhaitent être incontournables, performantes et fidèles. Elles s'appuient alors dans les campagnes de communication sur le travail d'une minorité d'intérimaires qui effectueraient une partie conséquente de leur chiffre d'affaires (Manpower annonce qu'un quart de ses intérimaires effectuent 62 % de son chiffre d'affaires<sup>13</sup>).

En résumé, cette catégorie d'intérimaires professionnels est le point d'appui principal des stratégies des ETT. Elle permet ainsi de fabriquer une image attractive du secteur, d'en améliorer sa réputation (elle est en cela un outil de médiation) ; elle permet une accélération de la « moralisation » du secteur et une innovation en matière de gestion des ressources humaines. Enfin cette catégorie d'intérimaires est au cœur de la rentabilité du secteur puisque cette minorité réalise les trois quarts du chiffre d'affaires des ETT, comme nous l'avons déjà

---

<sup>11</sup> Slogan de VediorBis en 2004.

<sup>12</sup> Slogan Adecco 2004.

<sup>13</sup> Source : Lefevre, Michon, Viprey, 2002.

souligné. Cette rentabilité est nécessaire dans ce secteur sensible aux à-coups de la conjoncture.

## *2.2. Les intérêts des intérimaires professionnels*

Plusieurs types d'intérêts expliquent le choix des intérimaires professionnels de se stabiliser dans l'intérim.

Le premier type d'intérêt concerne le cumul d'expérience et la découverte de l'entreprise. Les intérimaires professionnels capitalisent des expériences d'emplois de plus en plus nombreuses au fil du temps. Ils augmentent ainsi leurs compétences et leurs possibilités de prétentions salariales. La formation et la multiplication des missions diversifiées permettent à l'intérimaire, sur le marché intérimaire, de négocier de mieux en mieux son taux horaire et le type de mission désirée. L'intérimaire professionnel peut, à l'issue de sa période d'intérim, postuler à des emplois auxquels il n'aurait pu postuler avant son passage dans l'intérim (que ce soit en termes de profil du poste ou de revenu).

« C'est chaud quand tu commences, comme partout, il faudrait que tu aies 25 ans, 5 ans d'expériences, double formation, être trilingue, enfin, il y a toujours un truc qui va pas au début. C'est vrai que l'intérim ça me permet de commencer par d'autres biais, se faire une expérience d'abord ... » (David, 27 ans, juriste, DESS, 3 ans d'intérim).

« J'ai fait plein de sociétés, plein de techniques de travail, j'ai vu différentes façons de travailler, que ce soit dans le travail, dans les systèmes d'entreprise, dans les relations avec les gens, j'ai un contact maintenant avec les gens qui est vraiment... ça passe tout de suite quoi. Je juge la personne, je vois la personne et je m'adapte en fonction de la personne. Il y en a avec qui ça va passer très très vite, d'autres, ça va être un peu plus long... mais j'ai un relationnel que je n'avais pas du tout avant. Ça m'a donné énormément d'assurance en moi. Ça m'a permis de maîtriser dans le secrétariat tout ce qui peut être technique de secrétariat. Ça m'a permis de voir tout ce qui se fait actuellement dans les entreprises, il y a une variété d'entreprises, tout faire aujourd'hui, oui. J'ai atteint un niveau que je n'aurais jamais atteint si j'étais resté en CDI 10 ans » (Sylvie, 34 ans, secrétaire, DEUG, 3 ans d'intérim).

Le second type d'intérêt concerne la constitution du réseau professionnel. En travaillant dans de nombreuses entreprises utilisatrices, les intérimaires se créent ainsi un portefeuille de relations professionnelles de façon plus rapide qu'ils ne pourraient le faire seuls. Les intérimaires professionnels soulignent l'efficacité des agences d'intérim dans leur rôle d'intermédiaire du marché de l'emploi :

« Au moins en intérim, on se casse pas la tête à trouver du boulot, c'est eux qui bossent pour nous à nous trouver des entreprises. Moi je vois, j'ai vu plein de boîtes, je garde des contacts à chaque fois, on sait jamais pour après » (David, 27 ans, juriste, DESS, 3 ans d'intérim).

De nombreux intérimaires professionnels donnent leur carte de visite à la fin d'une mission et reçoivent celle de l'entreprise utilisatrice afin que les entreprises utilisatrices puissent appeler directement ces intérimaires et les ré-embaucher en missions (ou éventuellement en CDD, mais en aucun cas en CDI pour ces intérimaires qui trouvent des avantages à rester en intérim pour une période donnée).

« Je suis passée du secrétariat à du dispatching, j'ai fait de l'assistance commerciale, du secrétariat de direction... Au début c'était du secrétariat pur, et puis il a fallu que je fasse mes preuves aussi ! C'est normal pour eux, avant d'avoir les missions beaucoup plus intéressantes, et j'ai tenu le coup, j'ai tout accepté ! Et puis bon, j'ai fait mon petit bonhomme de chemin, j'ai eu mes clients ensuite qui me rappelaient et puis maintenant j'ai toute une gamme de clients qui me rappellent, quand je suis disponible bien sûr mais bon.

*Ils vous rappellent directement et vous, vous voyez avec Manpower derrière ?*

Voilà. Oui et on garde des relations... C'est vrai qu'au bout de 20 ans ou 22 ans, on a des amis partout » (Colette, 42 ans, secrétaire, bac, 22 ans d'intérim).

Enfin, le troisième intérêt est caractérisé par les motifs individuels tels que la préférence pour la mobilité au travail, le goût du changement, etc. C'est ce type d'intérêt qui a été davantage étudié en sociologie (Faure-Guichard, 2000). Ce type d'intérêt a été également mis en avant par les ETT elles-mêmes, à travers leurs campagnes de publicité notamment<sup>14</sup>.

Ainsi, les intérimaires professionnels multiplient les expériences diverses dans leur champ professionnel, se créent un réseau professionnel, très riche parfois, découvrent une multitude de postes, d'employeurs, de façons de travailler. Tels sont les termes de l'échange avec l'agence durant leur stabilisation dans l'intérim<sup>15</sup>.

### **3. Une gestion différenciée du personnel intérimaire par les agences d'intérim : intérim de masse *versus* intérim individualisé**

Ainsi, nous venons de montrer d'une part que les intérimaires professionnels ne bénéficient pas des mêmes conditions de travail et d'emploi que les non professionnels, en d'autres termes qu'ils ne sont pas gérés par les agences de la même façon que les non professionnels, et d'autre part que les intérimaires tout autant que les entreprises de travail temporaire avaient des intérêts à cela.

---

<sup>14</sup> Adecco notamment a axé ses campagnes sur ce thème avec ce slogan « *Travailler un peu, beaucoup, passionnément, à la folie, pas du tout* ».

<sup>15</sup> Les intérimaires professionnels sont inscrits dans une seule agence le plus souvent, contrairement aux non professionnels qui n'ont pas l'assurance d'avoir des missions régulièrement et qui multiplient alors leurs chances de travailler. Les intérimaires ayant 14 mois ou plus d'ancienneté chez Manpower sont inscrits dans une seule entreprise d'intérim pour 75 % au moment de l'enquête contre 34 % au moment d'entrer dans l'intérim (Sources : Institut Manpower de Recherches Prospectives en Ressources Humaines, 1999, *Profession : intérimaire*, Etude 99).

Une recherche sur les stratégies des ETT confirme cette nécessité d'analyse à deux niveaux (ETT-intérimaire). Les auteurs y mentionnent une dualité dans l'intérim qui semble prendre forme, entre « un intérim de masse d'un côté, créateur de valeur ajoutée sur les effets de quantité, et un intérim sur mesure et socialement privilégié jouant sur la qualité du service rendu, créateur d'une valeur unitaire supérieure » (Lefevre, Michon, Viprey, 2002, p. 116).

Ce rapport sur les stratégies des entreprises de travail temporaire pose l'hypothèse d'une segmentation du marché intérimaire, hypothèse que nous confirmons ici. Que ce soit par l'analyse des stratégies des entreprises de travail temporaire ou par l'analyse des conditions de travail et d'emploi des intérimaires, les résultats mettent en avant la dualité existante dans le monde de l'intérim. Deux types de gestion du personnel intérimaire dans les agences coexistent : *l'intérim de masse* et *l'intérim individualisé*.

*L'intérim de masse* est et a été abondamment étudié en sociologie. Les individus y sont très dépendants de leur agence, travaillent de façon irrégulière et sont considérés comme des « numéros » pour reprendre leur terme, c'est à dire peu reconnus professionnellement. 80 % de la population intérimaire serait gérée ainsi, espérant chaque mois être embauchée par l'entreprise utilisatrice. L'intérim est alors un pis-aller pour ces intérimaires. C'est là la face bien connue et étudiée de l'intérim.

*L'intérim individualisé*, en tant que gestion volontairement différenciée du personnel intérimaire par les agences, a été moins étudié. Les individus y travaillent de façon régulière (11 mois sur 12) et sont satisfaits de leurs conditions de travail qu'ils peuvent négocier avec l'agence. C'est ici au contraire, la face inconnue de l'intérim, existante depuis la naissance de ce secteur mais jamais étudiée. 25 %<sup>16</sup> de la population intérimaire bénéficierait alors de conditions de travail et d'emploi proches de l'emploi classique (*i.e.* contrat à durée indéterminée à temps plein).

Nous avons montré alors par trois facteurs différents les meilleures conditions de travail et d'emploi qui différencient l'intérim individualisé de l'intérim de masse : la relation à l'agence, le temps de travail annuel et la négociation salariale. C'est ce continuum - et non la seule existence d'un ou deux des critères énoncés - qui permet de distinguer un intérim individualisé.

## Conclusion

---

<sup>16</sup> La DARES estime à 25 % la proportion d'intérimaires dit « permanents », *id est* qui travaille en intérim depuis quatre ans ou plus (Fréchou, 2004). Dans ces 25 % sont donc également comptabilisés les intérimaires qui restent en intérim malgré eux. Ce chiffre est un estimateur et comme il est rappelé dans l'article, aucune base de données ne permet aujourd'hui de chiffrer exhaustivement cette population.

L'intérim professionnel est une catégorie particulière d'emploi co-construite au carrefour des intérêts des agences et des intérimaires professionnels. Pour autant, les intérimaires qui bénéficient de prérogatives cumulées ne doivent pas dissimuler combien la majorité des intérimaires vit une grande précarité quotidienne, comme l'ont montré les *Carnets d'un intérimaire* (Martinez, 2003), les travaux sur l'intérim d'insertion et de transition (Faure Guichard, 2000) ou encore les travaux sur les mondes de l'intérim (Jourdain, 2004).

Ces résultats soulignent plutôt ici l'existence de deux marchés parallèles au sein du marché du travail temporaire (intérim de masse et intérim individualisé) et font écho au modèle de l'entreprise flexible d'Atkinson, organisée autour du *core group* et des *peripheral groups* (Atkinson, 1984). Au centre se trouve un noyau dur de salariés qualifiés (les intérimaires professionnels) qui travaillent à temps plein et permettent une flexibilité fonctionnelle (adaptation des travailleurs aux changements de méthodes de travail). Ces salariés bénéficient de formations, de suivi de carrière et de perspectives salariales. Ils sont statistiquement minoritaires mais représentent la part la plus importante du chiffre d'affaires des entreprises. En périphérie gravitent de nombreux salariés précaires, sorte d'armée de réserve de l'entreprise. Ces derniers travaillent de façon irrégulière, sont moins payés et ne bénéficient ni de plan de carrière ni de formation. Ils permettent une flexibilité numérique (ajustement du volume de main-d'œuvre).

Ces résultats viennent ainsi questionner la thèse de la segmentation du marché qui oppose les salariés stables et les précaires. La flexibilité gagne du terrain, se développe de façon multiforme et s'accompagne d'une augmentation des inégalités dans tous les secteurs d'activité. Le marché de l'intérim n'y échappe pas, il est inégalitaire et segmenté, à l'image du marché du travail tout entier. Si la stabilité peut se conjuguer avec un statut d'emploi précaire, comme nous l'avons démontré ici, la précarité peut-elle être vécue dans le cadre d'un emploi stable ? Dans la suite des travaux de Serge Paugam (2000), la dissociation entre stabilité et précarité mériterait d'être affinée davantage.

## **Bibliographie**

- Belkacem R. (1998), *L'institutionnalisation du travail intérimaire en France et en Allemagne. Une étude empirique et théorique*, L'Harmattan, Paris.
- Caire G. (1973), *Les nouveaux marchands d'homme. Etudes du travail intérimaire*, Paris, Economie et Humanisme, Coll. Relations Sociales, Les Editions Ouvrières.
- Deneuve C. (2000), « le contrat de travail intérimaire est-il un emploi précaire ? », *Problèmes économiques*, n°2729, p. 22-27.
- FAF.TT. (2003), *Regards croisés sur la formation des intérimaires en Europe. Pratiques des entreprises de travail temporaire*, Rapport final, janvier.



- Faure-Guichard C. (2000), *L'emploi intérimaire, trajectoires et identités*, PUR, coll. Des Sociétés, Rennes.
- Fréchou H., Cancé R. (2003), « Les contrats courts : source d'instabilité mais aussi tremplin vers l'emploi permanent », *Premières Informations et Premières Synthèses*, avril, n°14.1.
- Fréchou H. (2004), « Les permanents de l'intérim », *Premières Informations Premières Synthèse*, octobre, n° 43-3.
- Galois I. (2003), *La fidélisation des intérimaires : le cas d'une entreprise de travail temporaire Xintérim*, Journées de Tutorat collectif des IAE, Paris.
- Galois I. (2006), *La fidélité des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire : une approche par la théorie de l'échange social*, thèse de doctorat de gestion, soutenue le 28 novembre.
- Germe J-F. (1982), *Le travail temporaire*, Le Sycomore, Paris.
- Glaymann D. (2005), *La vie en intérim*, Fayard, Paris.
- Glaymann D. (2007), *L'intérim*, La Découverte, Coll. Repères, Paris.
- Guilbert M. (1970), *Le travail temporaire en France*, Centre de Sociologie, CNRS, Paris.
- Henson K. (1996), *Just a temp*, Temple University Press, Philadelphia
- Jourdain C. (2002), « Intérimaires, les mondes de l'intérim », *Travail et Emploi*, n° 89, janvier, pp. 9-28.
- Kornig C. (2003), *La fidélisation des intérimaires permanents : une stabilité négociée*, Thèse de doctorat de sociologie, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- Lefevre G., Michon F., Viprey, M. (2002), *Les stratégies des entreprises de travail temporaire*, Rapport final. Convention DARES – Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, avril.
- Marchand D. Ficquelmont E.M. de (1993), *Le travail temporaire*, PUF, Que Sais-Je, Paris.
- Martinez D. (2003), *Carnets d'un intérimaire*, Agone, Collection Mémoires sociales, Marseille.
- Michon F., Ramaux C. (1992), « CDD et intérim, bilan d'une décennie », *Travail et emploi*, n° 52.
- Pialoux M. (1979), « Jeunesse sans avenir et travail intérimaire », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 26-27, pp. 19-47.
- Puissant L. (2003), *Evolution des systèmes productifs et intérim cadre - professions intermédiaires*, Thèse de doctorat de Sociologie, Université de Rouen
- Reynaud, J.-D., 1997, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.
- Turquet P. (2001), « Le développement du travail intérimaire », in *Nouvelles dimensions de la précarité*, sous la direction de Del Sol M., Eydoux A., Gouzien A., Merle, Turquet P., Presses Universitaires de Rennes, pp. 171-185.

### Méthodologie d'enquête

Les résultats présentés ici sont issus d'un travail de recherche réalisé dans le cadre d'une thèse de sociologie intitulée : *La fidélisation des intérimaires permanents : une stabilité négociée.*

Cette recherche s'appuie sur un corpus de 44 entretiens individuels semi-directifs, menés auprès d'intérimaires professionnels, d'intérimaires non professionnels, de permanents d'agence, de responsables d'agence, de salariés de sièges sociaux, de syndicalistes. Les entretiens ont duré entre 45 minutes et deux heures. Le travail de terrain a été réalisé durant deux ans sur plusieurs territoires : Paris, Le Mans, Nantes, Strasbourg et Nancy.

La grille d'entretien des intérimaires, semi-directive, portait sur le parcours professionnel de la sortie de l'école jusqu'à l'entretien, les missions effectuées et la relation à l'agence, les conditions de travail, les raisons de leur venue à l'intérim, leur projection dans l'avenir (sphère professionnelle et privée).

La grille d'entretien des responsables d'agence, semi-directive également, portait sur la gestion du personnel intérimaire, le rapport aux clients, le parcours du responsable d'agence.

Une observation longue (une semaine) *in situ* a été réalisée dans une agence et plusieurs séquences d'observation courte lors des entretiens ont été faites dans les agences.