

Pratiques et identité professionnelle des consultants en intérim : le cas du dispositif in-house en Belgique francophone

Auteur : Hauseux, Sophie

Promoteur(s) : Gérard, Julie

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Année académique : 2025-2026

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/27005>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

Nom : Hauseux

Prénom : Sophie

Identifiant : s2307042

Filière d'études : Master en Ressources Humaines

Finalité : Politique et Management RH

Pratiques et identité professionnelle des consultants en intérim : le cas du dispositif *in- house* en Belgique francophone

Travail de fin d'études réalisé en vue de l'obtention du grade de Master en Ressources Humaines, à finalité Politique et Management RH

Promotrice : Julie Gérard

Lecteurs : Victoria Weidisch et Caroline Dessers

Résumé

Le service *in-house* consiste, pour une entreprise de travail temporaire, à détacher un consultant chez un client unique, le plus souvent dans ses locaux. Placés dans cette même position de dépendance, les consultants ne se comportent pourtant pas de la même manière. Certains font des attentes du client leur seule référence quand d'autres leur opposent celles des candidats. Ce mémoire cherche à expliquer cette variation. Il mobilise un cadre théorique construit en quatre niveaux, la dépendance structurelle du dispositif, l'incorporation des normes du client dans le jugement de recrutement, le travail émotionnel exigé par la position d'intermédiaire et la construction de l'identité professionnelle. La démarche est qualitative, compréhensive et déductive. Elle repose sur onze entretiens semi-directifs menés auprès de consultants *in-house* de cinq entreprises de travail temporaire belges, complétés par l'entretien d'un manager. Les résultats montrent que la variation des postures ne tient pas à la taille de l'écart entre l'identité que le consultant revendique et celle que le dispositif lui assigne, mais à la manière dont il résout cet écart. Le contenu de l'identité revendiquée, ses ancrages biographiques et le coût perçu de la résistance déterminent ensemble la posture adoptée.

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier ma promotrice, Madame Gérard, pour son accompagnement tout au long de ce mémoire, ses relectures attentives et ses conseils, qui m'ont aidée à structurer ma pensée et à garder le cap dans les moments de doute.

Mes remerciements vont également aux lecteurs de ce mémoire, pour le temps qu'ils consacreront à ces pages et pour les échanges auxquels leur lecture donnera lieu.

Je remercie tout particulièrement les onze consultantes et consultants ainsi que le manager qui ont accepté de participer à cette recherche. Ils m'ont donné de leur temps, souvent au milieu de journées chargées, et ont parlé de leur métier avec une franchise dont je mesure le prix. Sans eux, ce travail n'existerait tout simplement pas.

Ma reconnaissance va aussi à l'entreprise qui m'a accueillie en stage, où ce questionnement est né, et en premier lieu à Caroline, ma maîtresse de stage, dont l'accompagnement quotidien m'a beaucoup appris sur le métier avant même que je décide de l'étudier. Merci également aux collègues qui ont facilité mon accès au terrain et relayé ma recherche.

Merci enfin à ma famille et à mes proches pour leur soutien constant durant cette dernière ligne droite. Leur soutien, leur patience et leur confiance ont été essentiels tout au long de mon parcours.

Table des matières

Résumé	1
Remerciements	2
Table des matières	3
1 Introduction	7
2 Contextualisation.....	8
2.1 Le cadre juridique du travail intérimaire et la relation tripartite	9
2.2 Un secteur central du marché du travail belge	9
2.3 Du modèle d'agence au modèle <i>in-house</i>	11
2.4 Le consultant <i>in-house</i> travaille entre deux organisations	12
3 Revue de littérature	14
3.1 Un système d'emploi déséquilibré	14
3.1.1 La marchandisation du travail	14
3.1.2 Un secteur qui a changé de fonction	15
3.1.3 Les stratégies des ETT et la relation triangulaire	16
3.2 Les pratiques de jugement des intermédiaires.....	18
3.2.1 Recruter, c'est juger selon des conventions	18
3.2.2 L'incorporation des normes du client	20
3.2.3 Pourquoi la dépendance amplifie ces mécanismes	20
3.3 Le travail émotionnel fait partie du rôle	21
3.4 La construction de l'identité professionnelle	23
3.4.1 L'identité se construit au travail	23
3.4.2 L'identité assignée et l'identité revendiquée selon Dubar.....	24
3.4.3 Le coût de la résistance identitaire	25
3.5 Le modèle d'analyse.....	26
3.6 De l'objet de recherche à la question de recherche et à l'hypothèse.....	27

4	Méthodologie	29
4.1	De la construction de l'objet à la question de recherche	29
4.2	Une posture compréhensive	29
4.3	Un mode d'inférence déductif	30
4.4	Une approche qualitative	30
4.5	Une recherche menée par étude de cas	31
4.6	Recueillir le matériau par entretiens semi-directifs	31
4.6.1	Un guide d'entretien construit du général au particulier	31
4.6.2	Un entretien complémentaire auprès d'un manager	32
4.7	La construction de la population et l'accès au terrain	32
4.7.1	Un critère de sélection unique et un corpus mené jusqu'à saturation	32
4.7.2	Un recrutement par convenance et par boule de neige	35
4.8	Le déroulement des entretiens et le traitement du matériau	35
4.9	Une analyse thématique guidée par le modèle d'analyse	36
4.10	Les limites de la démarche	37
5	Mise à plat et analyse	38
5.1	Une dépendance structurelle partagée	38
5.1.1	Le client dirige effectivement le travail quotidien	38
5.1.2	Une présence sur site très variable d'un consultant à l'autre	39
5.1.3	Tous en ont conscience, mais elle ne pèse pas sur tous de la même façon	40
5.1.4	Ce que cet invariant change à la question	41
5.2	L'incorporation des normes du client dans le jugement	41
5.2.1	Des critères plus ou moins explicites selon les clients	41
5.2.2	Anticiper, puis s'autocensurer	42
5.2.3	Du jugement délibéré au sens pratique	43
5.2.4	Gagner en autonomie, perdre en distance	43
5.2.5	Ce que la distance critique laisse déjà voir	44

5.3	Ce que le rôle d'intermédiaire coûte au quotidien	45
5.3.1	Deux publics, deux règles de sentiment	45
5.3.2	Un jeu de façade que la position impose.....	46
5.3.3	Se convaincre soi-même pour tenir	47
5.3.4	Pourquoi ce coût n'est pas le même pour tous	47
5.4	D'où vient la variation des postures	49
5.4.1	Des identités revendiquées fortes mais de contenus opposés	49
5.4.2	Une identité assignée la même pour tous	50
5.4.3	Ce qui compte, c'est la façon de résoudre l'écart.....	50
5.4.4	Ce qui fait tenir l'identité revendiquée.....	51
5.4.5	Pourquoi l'alignement reste le choix rationnel	52
5.5	Retour sur l'hypothèse	52
5.5.1	Des postures rarement pures	53
5.5.2	Le cas de C1 et C2.....	54
5.5.3	Un répertoire de postures autour d'un ancrage stable	54
5.5.4	Réponse à la question de recherche.....	55
6	Discussion	57
6.1	Ce que les résultats apportent aux littératures mobilisées.....	57
6.2	Les limites apparues en cours de recherche	59
6.3	L'entretien lui-même prolonge les postures	60
6.4	Implications pratiques et prolongements.....	61
6.5	Recommandations	61
7	Conclusion.....	63
8	Bibliographie.....	65
Annexe		68
8.1	Guide d'entretien.....	68
8.2	Guide d'entretien manager	69

8.3	Grille de codage	69
8.4	Note de transparence sur l'usage de l'intelligence artificielle	72

1 Introduction

Un consultant d'agence d'intérim qui travaille dans les locaux de son client, avec un badge du client, un bureau chez le client et parfois l'impression d'en faire partie, voilà l'objet de ce mémoire. Le dispositif dit *in-house* consiste, pour une entreprise de travail temporaire (ETT), à détacher un consultant de manière exclusive chez une seule entreprise cliente. Il s'est développé en Belgique comme ailleurs, à mesure que l'intérim devenait un mode de gestion permanent de la main-d'œuvre plutôt qu'un outil d'appoint (Glaymann, 2007). Ce consultant occupe une position singulière dans la relation triangulaire qui structure le travail intérimaire. Salarié de l'ETT, il travaille au quotidien sous la direction de fait du client. Il recrute, place et suit des travailleurs intérimaires dont son ETT est légalement l'employeur. Il jongle avec trois logiques, celle de son organisation, celle de son client et celle des candidats qu'il place.

Ce qui a retenu notre attention, au cours d'un stage effectué dans une ETT, c'est que les consultants placés dans cette même position ne s'y comportent pas de la même manière. Certains font des attentes du client leur unique référence et l'assument. D'autres revendiquent un équilibre entre le client et les candidats. D'autres encore prennent des risques pour défendre les intérimaires face aux demandes du client. Cette variation est le point de départ de la recherche. Elle est intrigante précisément parce que la position, elle, ne varie pas. Tous ces consultants dépendent d'un client unique, dont la satisfaction conditionne la poursuite de leur poste. Si la structure déterminait à elle seule les conduites, elle devrait produire des comportements uniformes. Ce n'est pas le cas, et c'est ce décalage qu'il faut expliquer.

Nous entendons par posture la manière relativement stable dont un consultant oriente ses pratiques quotidiennes entre les attentes du client et celles des candidats. Notre question de recherche se formule ainsi. Dans une configuration où le consultant *in-house* est affecté à temps plein et de manière exclusive à un client unique, qu'est-ce qui explique que ses postures varient, de l'alignement sur les attentes du client à la résistance au nom des candidats ?

Pour y répondre, nous mobilisons un cadre théorique construit en quatre niveaux. Le premier situe le travail intérimaire dans la tension entre logique marchande et protection des travailleurs (Polanyi, 1944/2001 ; Castel, 1995). Il place ensuite cette tension dans la structure du dispositif *in-house*, marquée par la dépendance à un client unique (Sobczak et al., 2008 ; Crozier et Friedberg, 1977). Le deuxième examine les pratiques de jugement des intermédiaires du recrutement et l'incorporation des normes du client dans ces jugements (Eymard-Duvernay et

Marchal, 1997 ; Bourdieu, 1980). Le troisième analyse la gestion des émotions comme exigence à part entière du rôle (Hochschild, 1979). Le quatrième, enfin, porte sur la construction de l'identité professionnelle (Sainsaulieu, 1998 ; Dubar, 2015) et fournit notre hypothèse. Plus l'écart entre l'identité professionnelle que le consultant revendique et celle que la configuration *in-house* lui assigne est grand, plus il adopte une posture de résistance. Plus cet écart est faible, plus sa posture s'aligne sur les attentes du client.

La démarche est compréhensive, qualitative et déductive. Elle repose sur une étude de cas menée en Belgique francophone, auprès de consultants *in-house* de plusieurs ETT et de plusieurs secteurs. Le matériau a été recueilli par entretiens semi-directifs, complétés par le regard d'un manager, témoin privilégié de la variation des postures. Il a ensuite été traité par une analyse thématique, guidée par une grille de codage dérivée du modèle d'analyse.

L'intérêt de la recherche est double. Sur le plan scientifique, le consultant *in-house* reste peu étudié en tant que tel. Il condense pourtant en une seule position les tensions de la relation triangulaire, que la littérature analyse habituellement à l'échelle des organisations. Sur le plan pratique, comprendre ce qui fait varier les postures de ces intermédiaires, c'est comprendre ce qui se joue pour les travailleurs intérimaires eux-mêmes. Leur sort quotidien dépend en partie de la manière dont leur consultant arbitre entre le client et eux.

Le mémoire s'organise comme suit. La contextualisation présente le cadre juridique du travail intérimaire, le poids du secteur en Belgique et le passage du modèle d'agence au modèle *in-house*. La revue de littérature construit les quatre niveaux du cadre théorique et débouche sur la question de recherche et l'hypothèse. La méthodologie expose et justifie les choix d'enquête, la construction du corpus et le traitement du matériau. L'analyse présente les résultats du codage dimension par dimension et les croise avec le cadre théorique, avant de répondre à la question de recherche. La discussion prend du recul sur les apports, les limites et la réflexivité de la démarche, et formule des recommandations. La conclusion, enfin, synthétise le cheminement et ouvre des perspectives.

2 Contextualisation

Ce chapitre situe l'objet de la recherche dans son contexte belge. Il présente d'abord le cadre juridique du travail intérimaire et la relation tripartite qu'il organise. Il mesure ensuite le poids du secteur sur le marché du travail, en distinguant l'intérim classique des flexi-jobs. Il décrit

enfin le passage du modèle d'agence au modèle *in-house*, puis la position singulière qu'occupe le consultant détaché entre deux organisations.

2.1 Le cadre juridique du travail intérimaire et la relation tripartite

Le travail intérimaire est régi, en Belgique, par la loi du 24 juillet 1987 sur le travail temporaire, le travail intérimaire et la mise de travailleurs à la disposition d'utilisateurs. Ce texte est complété par la convention collective de travail n° 108 du 16 juillet 2013, relative au travail temporaire et au travail intérimaire (SPF Emploi, s. d.-b). Ce cadre repose sur une relation tripartite entre trois acteurs, dont les statuts et les responsabilités sont clairement délimités. L'entreprise de travail temporaire (ETT) recrute, sélectionne et emploie légalement le travailleur intérimaire. Elle est son unique employeur juridique. À ce titre, elle assume la responsabilité de sa rémunération, de ses cotisations sociales et de sa protection. L'entreprise utilisatrice, elle, accueille le travailleur sur son site et lui donne ses instructions. Elle prend en charge les obligations liées à la durée du travail et à la sécurité. L'intérimaire se trouve donc dans une situation de double subordination. Il est soumis à la fois à l'autorité juridique de l'ETT et à l'autorité opérationnelle de l'utilisateur.

La loi encadre enfin les cas dans lesquels ce dispositif peut être mobilisé. Elle prévoit six motifs autorisant le recours à l'intérim (SPF Emploi, s. d.-b) :

- le remplacement d'un travailleur permanent ;
- le surcroît temporaire de travail ;
- l'exécution d'un travail exceptionnel ;
- la mise à disposition en vue d'un engagement permanent, appelée motif d'insertion ;
- la fourniture de prestations artistiques ;
- l'occupation dans le cadre d'un trajet de mise au travail approuvé par la région.

2.2 Un secteur central du marché du travail belge

En 2024, le secteur de l'intérim belge comptait environ 150 000 travailleurs actifs à un moment donné, pour 218 millions d'heures prestées et un chiffre d'affaires de près de 6,95 milliards d'euros (Federgon, 2024). Ces chiffres sous-estiment l'ampleur réelle du phénomène. Sur l'ensemble de l'année, près de 728 000 travailleurs uniques ont eu recours à l'intérim sous toutes ses formes, dont plus de 300 000 étudiants jobistes (Federgon, 2024). À première vue, le

secteur semble en légère croissance par rapport à 2023. Le nombre de travailleurs progresse de 1,2 %, les missions de 0,7 % et la masse salariale de 0,2 % (ONSS, 2025a). Cette progression est pourtant trompeuse, car elle est entièrement portée par les flexi-jobs. L'intérim classique, lui, a reculé sur tous les indicateurs en 2024. Le nombre de travailleurs y baisse de 3,2 %, les missions de 3,5 %, le volume en équivalents temps plein de 4,3 % et la masse salariale de 1,8 % (ONSS, 2025a). Ce recul s'explique par le ralentissement économique de 2024, la corrélation entre l'évolution du PIB et l'activité intérimaire étant structurelle en Belgique (Federgon, 2024). Cela ne change rien, cependant, à la place centrale qu'occupe l'intérim dans la gestion de la flexibilité du travail.

Les chiffres relatifs à l'intérim classique écartent délibérément les flexi-jobs, pour trois raisons qui tiennent à notre objet. La première est juridique. Le flexi-job est par définition un emploi complémentaire, réservé aux travailleurs déjà occupés à quatre cinquièmes d'un temps plein chez un autre employeur ainsi qu'aux pensionnés, et il relève d'un régime dérogatoire en matière de droit du travail, de sécurité sociale et de fiscalité (SPF Emploi, s. d.-a). Le flexi-jobiste n'est donc pas dans la situation d'emploi que la littérature analyse sous le terme d'intérim. La deuxième est sectorielle. Le recours au flexi-job par la voie intérimaire n'est possible que si l'entreprise utilisatrice relève de commissions paritaires précises, principalement l'horeca, le commerce de détail, la coiffure et les soins de santé (SPF Emploi, s. d.-a). Ce ne sont pas les secteurs dans lesquels le modèle *in-house* se déploie, comme la suite de cette section le montre. La troisième est statistique. L'élargissement du champ d'application au 1er janvier 2024 a produit un afflux de flexi-jobs qui masque l'évolution réelle de l'intérim classique (ONSS, 2025a). Les conserver dans les chiffres reviendrait à décrire une croissance que le métier étudié ici ne connaît pas.

Les données de l'ONSS précisent aussi le profil des entreprises utilisatrices. En excluant les flexi-jobs, 50 815 entreprises ont eu recours à l'intérim classique en 2024, pour 592 173 missions. Les principaux utilisateurs se concentrent dans cinq secteurs, l'industrie, le commerce, la logistique, l'hôtellerie-restauration et les services administratifs, qui représentent à eux seuls plus des trois quarts des missions réalisées (ONSS, 2025b). La prévalence sectorielle du recours à l'intérim ne coïncide cependant pas avec celle du modèle *in-house*. Ce service suppose en effet un volume minimal de main-d'œuvre intérimaire par entreprise, que les consultants interrogés dans le cadre de cette recherche situent autour d'une soixantaine d'équivalents temps plein. La grande majorité des entreprises ne l'atteint pas, puisque 70,32 %

des entreprises utilisatrices occupent moins de cinq intérimaires simultanément (ONSS, 2025b). C'est donc la taille du client, plus que son secteur d'activité, qui détermine le recours au modèle *in-house*.

Le profil des travailleurs intérimaires confirme par ailleurs que l'intérim reste avant tout une forme d'emploi temporaire et ponctuelle. Un travailleur intérimaire classique preste en moyenne 438,6 heures par an, et plus de 113 000 travailleurs ont presté moins de 80 heures dans l'année (ONSS, 2025b). Les données de genre montrent en outre que les hommes sont surreprésentés dans le travail intérimaire classique, et ce dans toutes les tranches d'âge. Ils prestent aussi davantage d'heures, puisque 23,1 % des hommes intérimaires ont dépassé 800 heures en 2024, contre 15,9 % des femmes (ONSS, 2025b). Cette masculinisation des travailleurs intérimaires contraste avec la composition de la profession qui les encadre. Nous n'avons trouvé aucune statistique documentant la répartition par sexe des consultants en ETT en Belgique, absence qui rejoint la faible visibilité de ce groupe professionnel dans la recherche. Le corpus de la présente recherche, composé de huit femmes pour trois hommes, en donne une première indication, sans valeur représentative.

2.3 Du modèle d'agence au modèle *in-house*

Dans ce secteur, les grandes ETT internationales, Randstad, Adecco, Manpower et Tempo-Team¹, dominent largement le marché belge (Federgon, 2024). Ces entreprises ont progressivement élargi leur offre à des prestations connexes comme le recrutement permanent, la formation professionnelle et le conseil en ressources humaines (Randstad, s. d. ; Adecco, s. d. ; ManpowerGroup, s. d.). Certains clients, de par leurs forts volumes de main-d'œuvre, ont besoin d'une présence plus continue, d'une connaissance plus fine de leur organisation et d'une réactivité accrue. C'est pour répondre à ces besoins qu'est apparu le modèle dit *in-house* ou *on-site*.

Le modèle *in-house* diffère nettement du fonctionnement classique d'une agence d'intérim. Plutôt que de gérer en parallèle les besoins de plusieurs clients depuis une agence centralisée, l'ETT dédie un consultant à un client, le plus souvent en l'installant dans ses locaux. Ce consultant prend en charge toute la gestion de la main-d'œuvre temporaire du client, de la

¹ Randstad Belgium a annoncé le 23 avril 2026 le regroupement de ses marques Tempo-Team et Hudson sous la seule enseigne Randstad (Randstad, 2026). Le communiqué décrit toutefois l'opération au futur, et la disparition de la marque n'est pas effective au moment de la rédaction, Tempo-Team conservant son enseigne et son site propres. La dénomination est donc conservée ici.

constitution du vivier à la sélection, en passant par l'accueil, le planning quotidien, la gestion des absences et la relation avec les responsables opérationnels. Le groupe Randstad a été l'un des pionniers de ce modèle en Belgique, à travers sa filiale Randstad Inhouse Services (RIS). Des dispositifs similaires existent chez Adecco, sous l'appellation Adecco On-Site, ainsi que chez d'autres ETT.

Ainsi présenté, le modèle constitue un idéal-type, celui d'une affectation à temps plein et exclusive chez un client unique. Les configurations réellement observées s'en écartent souvent. La présence sur site va de la présence quotidienne à quelques permanences hebdomadaires, en passant par le mi-temps, et certains consultants gèrent deux ou trois comptes plutôt qu'un seul. L'immersion ne se réduit d'ailleurs pas au temps passé chez le client, elle tient aussi à l'emplacement du bureau et à la place que le consultant occupe dans l'organisation de ce dernier. Nous retenons néanmoins le temps plein exclusif comme définition de départ, parce que c'est ainsi que les ETT présentent le service. L'analyse montre que le dispositif recouvre en réalité des situations très différentes, et en tire un résultat.

2.4 Le consultant *in-house* travaille entre deux organisations

Le consultant *in-house* évolue dans une configuration bien particulière, qui le distingue nettement de son homologue en agence. Employé par l'ETT, il exerce tout ou partie de son activité dans les locaux de l'entreprise cliente, souvent physiquement et symboliquement éloigné de son agence d'origine. Avec le temps, il développe une connaissance approfondie du client, de ses rythmes de production, de ses exigences de recrutement et de sa culture interne. Sa position est celle d'un professionnel pris entre deux organisations aux logiques parfois divergentes. L'ETT attend de lui qu'il atteigne ses objectifs commerciaux et respecte ses procédures, tandis que le client attend de la disponibilité, de la réactivité et une bonne compréhension de ses propres contraintes. Cette tension entre deux donneurs d'ordre fait partie intégrante du rôle de consultant *in-house*.

C'est cette configuration que nous désignons, dans la suite de ce travail, par le terme de dépendance au client unique. Contrairement au consultant d'agence, dont le portefeuille répartit l'activité entre de nombreux clients, le consultant *in-house* voit la part prépondérante de son activité, de son évaluation et de la pérennité de son poste reposer sur un donneur d'ordre unique, ou sur deux tout au plus. La perte de ce client suffit à faire disparaître le poste lui-même. Le terme de client unique désigne donc moins un décompte qu'un rapport de forces, celui d'un

consultant dont la position ne repose sur aucune diversification réelle. Cette situation, dans laquelle l'une des parties contrôle des ressources dont l'autre ne peut se passer, correspond à ce que la sociologie des organisations analyse comme une relation de pouvoir asymétrique (Crozier et Friedberg, 1977). La revue de littérature revient sur cette théorisation et sur ses effets concrets dans le travail des consultants.

Cette spécificité a été peu étudiée directement. La plupart des recherches sur l'intérim portent soit sur les travailleurs intérimaires eux-mêmes, soit sur les stratégies des ETT comme acteurs du marché du travail. Le dispositif *in-house* n'est pas ignoré pour autant. Belkacem, Kornig et Michon (2011) y voient une forme de quasi-intégration, l'agence installant chez son client une cellule qui lui est dédiée. Le personnel permanent des agences a lui aussi été étudié, par Kornig (2003) sur la fidélisation des intérimaires permanents, par Faure-Guichard et Fournier (2001) sur le rôle d'intermédiaire que jouent les agences.

Ces travaux abordent cependant le phénomène par l'organisation ou par la main-d'œuvre placée. Le consultant détaché chez le client, lui, reste peu étudié pour lui-même, comme un métier avec ses propres repères. C'est là que nous voulons entrer. Tous les consultants *in-house* partagent la même dépendance à un client unique, mais ils n'y répondent pas de la même façon, certains s'alignant sur les attentes du client quand d'autres y résistent au nom des candidats. C'est cette variation que nous cherchons à expliquer, à partir d'entretiens semi-directifs menés auprès de consultants de plusieurs ETT belges et de l'entretien d'un manager qui les encadre.

3 Revue de littérature

Ce chapitre construit le cadre théorique en quatre niveaux successifs. Le premier situe le travail intérimaire dans la tension entre logique marchande et protection des travailleurs, puis dans la structure de dépendance propre au dispositif *in-house*. Le deuxième examine les pratiques de jugement des intermédiaires du recrutement et la manière dont les normes du client s'y incorporent. Le troisième introduit le travail émotionnel comme dimension à part entière du rôle. Le quatrième porte sur la construction de l'identité professionnelle, dont nous tirons notre hypothèse. Le chapitre se clôt sur le modèle d'analyse et sur la formulation de la question de recherche et de l'hypothèse.

3.1 Un système d'emploi déséquilibré

3.1.1 La marchandisation du travail

Pour aborder les spécificités du secteur intérimaire, nous partons d'un cadre théorique plus large. Polanyi (1944/2001) défend dans *La Grande Transformation* l'idée que le travail est une « marchandise fictive ». Contrairement à une marchandise ordinaire, produite en vue d'être vendue, le travail n'a pas été créé à des fins d'échange marchand. L'auteur en donne la raison, « *Labor is only another name for a human activity which goes with life itself, which in its turn is not produced for sale but for entirely different reasons, nor can that activity be detached from the rest of life, be stored or mobilized* » (Polanyi, 1944/2001, p. 75). On ne peut donc ni le stocker ni le mobiliser sans affecter les personnes qui en sont porteuses. Polanyi en conclut que « *the commodity description of labor, land, and money is entirely fictitious* » (Polanyi, 1944/2001, p. 76). Soumettre le travail aux lois du marché génère ainsi une tension qu'il place au cœur de son analyse.

Pour rendre compte de cette tension, il développe le concept de « double mouvement », qu'il décrit comme l'action de deux principes opposés. D'un côté, « *the principle of economic liberalism, aiming at the establishment of a self-regulating market* », qui étend progressivement la logique de l'échange à toujours plus de sphères de la vie sociale. De l'autre, « *the principle of social protection aiming at the conservation of man and nature as well as productive organization* » (Polanyi, 1944/2001, p. 138-139), qui en limite les effets sur les individus et les collectifs. Le secteur de l'intérim en offre un exemple parlant, pris en tension entre une logique de flexibilité maximale et un cadre réglementaire qui en contient les excès.

Castel (1995), dans *Les métamorphoses de la question sociale*, prolonge cette réflexion en analysant la manière dont les sociétés ont tenté de répondre à cette tension. Il montre que le salariat stable, assorti d'un ensemble de protections sociales, a longtemps articulé trois éléments que la période actuelle dissocie. Interrogé sur son ouvrage, il formule ainsi l'enjeu contemporain, « la question est aujourd'hui d'assurer encore, même si l'on ne détient pas la réponse précise, une certaine forme de liaison entre travail, protections et reconnaissance sociale » (Castel et Zecca, 1995, p. 100). Le travailleur ne tirait donc pas du salariat une simple stabilité économique, mais aussi une place reconnue. La montée des formes d'emploi atypiques, dont l'intérim, traduit pour Castel l'effritement de ce montage. Il ne s'agit pas d'un phénomène marginal, mais d'une transformation structurelle qui appelle une réponse juridique, puisque « s'il est vrai que les situations de travail deviennent de plus en plus précaires, quelque chose de très important est à faire sur le plan juridique à la recherche d'un certain type de garantie à donner au travail qui ne soit pas seulement la défense absolue du contrat à durée indéterminée » (Castel et Zecca, 1995, p. 100). Le choix, précise-t-il, « ne devrait pas être entre CDI avec stabilité d'un côté et d'autres formes livrées à la précarité de l'autre ». Cette transformation ne pèse enfin pas sur tous de la même manière. Castel rappelle que « lorsque se produit un changement il faut toujours s'interroger sur qui paye le prix du changement », et que « ce sont effectivement les plus paumés qui payent le prix fort » (Castel et Zecca, 1995, p. 101).

Ces deux perspectives théoriques permettent de situer le travail intérimaire dans un cadre d'analyse plus large. L'intérim ne se réduit pas à un simple outil de gestion des ressources humaines, il s'inscrit dans une tension historique entre logique marchande et protection des travailleurs. Dans le dispositif *in-house*, cette tension apparaît de manière particulièrement concrète. Le consultant y est chargé de mettre à disposition d'un client unique des travailleurs selon les besoins, en ajustant les effectifs aux variations de la production. Il incarne, dans son rôle quotidien, la logique de flexibilité que Polanyi (1944/2001) et Castel (1995) analysent à une échelle plus large.

3.1.2 Un secteur qui a changé de fonction

C'est dans ce contexte que Glaymann (2007) analyse le secteur intérimaire dans sa spécificité et son évolution. Son travail montre que l'intérim tel qu'on le connaît aujourd'hui n'a pas toujours existé sous cette forme. L'auteur rappelle qu'à ses origines, le recours au travail temporaire répondait à des besoins ponctuels et clairement délimités, comme pallier une

absence imprévue ou absorber un surcroît d'activité passager. Le travail intérimaire était alors vécu comme une exception, et non comme une stratégie de gestion à part entière.

Cette logique s'est progressivement inversée à partir des années 1980. Glaymann l'explique par les mutations économiques, par l'intensification de la concurrence internationale et par la diffusion d'une idéologie de la flexibilité au sein des organisations. De nombreuses entreprises ne recourent plus à l'intérim pour faire face à des imprévus. Elles l'intègrent comme un mode de gestion permanent, qui leur permet d'ajuster leurs effectifs selon les variations de l'activité sans supporter les contraintes de l'emploi stable. L'auteur résume ce basculement, le travail intérimaire « ne fournit plus seulement des emplois temporaires pour remplacer des salariés permanents, il recouvre aussi des emplois ayant une certaine pérennité » (Glaymann, 2007, p. 44). Dans certains secteurs, précise-t-il, l'intérim « est devenu une modalité permanente de gestion de la main-d'œuvre et une part des salariés est systématiquement constituée d'intérimaires » (Glaymann, 2007, p. 44).

Ramaux (1994) documente empiriquement ce basculement à partir d'une enquête menée auprès d'établissements français. Il distingue plusieurs logiques de recours aux contrats précaires. Certaines entreprises utilisent l'intérim pour gérer des variations saisonnières prévisibles, d'autres s'en servent comme d'une période d'essai déguisée avant d'envisager une embauche durable, et d'autres encore en font un mode de gestion quasi-permanent d'une partie de leurs effectifs. Ce que montre Ramaux, c'est que les entreprises clientes ne subissent pas la flexibilité. Elles la construisent activement et de manière stratégique, afin d'externaliser le risque de l'emploi tout en conservant une main-d'œuvre disponible.

Dans le contexte du service *in-house*, le consultant dédié est précisément celui qui met cette stratégie de flexibilité en œuvre pour un client unique. Son rôle est d'assurer la disponibilité permanente d'un flux de travailleurs intérimaires, adaptés en temps réel aux besoins de production de son client.

3.1.3 Les stratégies des ETT et la relation triangulaire

Lefèvre, Michon et Viprey (2002) complètent ce tableau en analysant les stratégies de repositionnement des entreprises de travail temporaire elles-mêmes. Ils montrent que les ETT ont cherché à dépasser leur image de simples fournisseurs de main-d'œuvre pour se présenter comme de véritables « experts en ressources humaines ». Ce repositionnement s'est traduit par le développement de nouvelles offres de service, parmi lesquelles le dispositif *in-house*.

Ce repositionnement génère cependant une tension interne que les auteurs mettent en évidence. D'un côté, les ETT revendiquent une expertise professionnelle qui supposerait une certaine autonomie de jugement vis-à-vis du client. Elles disposent de méthodes de recrutement, d'outils d'évaluation et d'une connaissance du marché du travail. De l'autre, elles restent économiquement dépendantes des donneurs d'ordre qui les rémunèrent, ce qui rend difficile l'exercice effectif d'une expertise véritablement indépendante. En pratique, concluent Lefèvre, Michon et Viprey (2002), la revendication d'expertise demeure largement au service de la satisfaction du client plutôt qu'en tension avec elle.

C'est la structure même de la relation triangulaire qui permet de comprendre cette dynamique. Sobczak, Rorive Feytmans et Havard (2008) ont analysé cette configuration sous l'angle de la responsabilité sociale. Dans la relation tripartite, l'ETT est l'employeur légal du travailleur intérimaire, mais c'est le client qui le dirige au quotidien, qui détermine ses conditions de travail et qui décide de renouveler ou non sa mission. Les auteurs nomment cette dualité, « le pouvoir est donc partagé entre l'entreprise de travail temporaire qui exerce une relation hiérarchique (pouvoir reconnu par le droit) sur le salarié intérimaire et l'entreprise utilisatrice qui exerce une relation d'ingérence (influence de fait) sur le salarié intérimaire » (Sobczak et al., 2008, p. 23). Cette division des responsabilités crée des zones d'ambiguïté où les protections des travailleurs se trouvent structurellement affaiblies.

Dans le service *in-house*, cette ambiguïté est portée à son comble. Le consultant dédié travaille dans les locaux du client, s'intègre à son organisation et est parfois confondu avec ses collaborateurs permanents. Il dépend économiquement de ce client pour la part prépondérante de son activité, si bien que le non-renouvellement du contrat signifie la disparition de son poste. Pour ces auteurs, une telle configuration crée une incitation permanente à l'alignement sur les attentes du client. Elle opère même lorsque ces attentes ne sont pas formulées explicitement, et même lorsqu'elles entrent en tension avec les intérêts des travailleurs intérimaires dont l'ETT du consultant est pourtant l'employeur légal.

Cette dépendance peut être théorisée avec Crozier et Friedberg (1977), pour qui le pouvoir dans les organisations ne découle pas des positions formelles mais du contrôle de zones d'incertitude. Kutty (1997) les définit comme les points névralgiques du fonctionnement organisationnel, ceux dont le contrôle pèse fortement sur la bonne marche de l'organisation et sur l'ensemble de ses membres. Le pouvoir y est relationnel. Il n'est pas un attribut de la personne, il tient à la situation dans laquelle elle se trouve (Kutty, 1997).

Dans la configuration *in-house*, le client contrôle la zone d'incertitude décisive, la poursuite même de la relation commerciale dont dépendent le poste du consultant et le chiffre d'affaires de l'ETT. Le consultant, lui, ne contrôle que des ressources faibles, sa connaissance du site et la qualité de son service. Crozier et Friedberg rappellent tout de même que « toute personne au sein d'une organisation possède un minimum d'expertise dont elle se sert pour négocier », ne serait-ce qu'en tirant parti de « la difficulté qu'on éprouverait à la remplacer » (1977, p. 73, cité dans Kutty, 1997). Cette asymétrie explique que la relation de pouvoir penche structurellement du côté du client, avant même que quiconque n'exerce une contrainte explicite, sans pour autant réduire le consultant à l'impuissance.

Un dernier élément de cette théorisation est décisif pour notre question. Kutty (1997) souligne que tout acteur contrôle au moins une zone d'incertitude, sa propre participation et la manière dont il remplit son rôle. Cette marge irréductible est précisément celle que nous examinons. Tous les consultants *in-house* subissent la même dépendance structurelle, mais chacun garde la maîtrise de la manière dont il tient son rôle, et c'est dans cet espace que les postures peuvent diverger. C'est cette dépendance, définie dans la contextualisation, que les sections suivantes examinent dans ses effets concrets sur les pratiques.

3.2 Les pratiques de jugement des intermédiaires

3.2.1 Recruter, c'est juger selon des conventions

Si la première section a permis de situer structurellement la position du consultant dédié, elle ne dit pas encore grand-chose de ce qui se passe concrètement dans ses pratiques quotidiennes. La littérature sur les intermédiaires du marché du travail est ici précieuse. Eymard-Duvernay et Marchal (1997), dans leur ouvrage *Façons de recruter*, posent une thèse centrale selon laquelle le jugement des candidats en situation de recrutement n'est jamais neutre, objectif ni universel. Nadai et Hübscher (2022, p. 339) résument la portée de cette étude fondatrice pour notre objet, « *consultants translate their interpretations of the expectations of firms into selection criteria and in this way influence the definition of the quality of applicants* ». Le consultant n'applique donc pas des critères, il les traduit, et cette traduction est le lieu même de son pouvoir.

Les recruteurs s'appuient sur ce que les auteurs nomment des « conventions d'évaluation », c'est-à-dire des cadres partagés qui leur permettent de définir ce qu'est un bon candidat dans un contexte donné. Ces conventions ne sont pas des règles formelles. Ce sont des manières de voir, de pondérer les qualités et de hiérarchiser les critères, qui varient selon les environnements

organisationnels. Un candidat jugé excellent dans une entreprise peut être perçu comme inadapté dans une autre, non pas parce qu'il a changé, mais parce que les conventions mobilisées pour l'évaluer diffèrent. Le recruteur ne choisit pas consciemment la convention qu'il mobilise. Il est formé, socialisé et contraint par un environnement organisationnel qui rend certaines manières de juger naturelles et d'autres difficilement pensables.

Pour le consultant dédié à un seul client, cette grille d'analyse révèle quelque chose d'important. Un consultant en agence classique est régulièrement confronté à des clients aux conventions d'évaluation différentes. Cette diversité l'oblige à maintenir une certaine réflexivité, car il sait par expérience que les critères d'un donneur d'ordre ne sont pas universels. Le consultant en service *in-house* est privé de cette distance critique. Il est exposé, jour après jour, aux mêmes conventions d'évaluation. Ce que ce client particulier valorise, que ce soit la ponctualité, la flexibilité horaire, la discrétion ou une certaine façon de se présenter, devient progressivement sa propre manière de juger un candidat.

Cela se manifeste dans des comportements concrets. Un consultant implanté chez un client qui valorise avant tout la disponibilité immédiate finira par présenter spontanément des candidats sans contrainte horaire, sans que le client ait besoin de le formuler à chaque fois. Un consultant dont le client refuse systématiquement certains profils apprendra à anticiper ces refus dans sa présélection, même lorsque cela entre en contradiction avec les principes d'égalité de traitement. Ces comportements ne sont pas nécessairement le produit d'un choix délibéré. Ils résultent d'une adaptation progressive aux conventions du client.

Cette approche a été prolongée récemment sur un terrain proche du nôtre. Nadai et Hübscher (2022) étudient le recrutement des emplois peu qualifiés et s'intéressent au rôle qu'y jouent les entreprises de travail temporaire. Leur conclusion est nette, « *there is no evidence, however, that TWAs define or negotiate the job profile or the quality of workers to a significant degree. Rather, involving TWAs extends the reach of the client firms' quality conventions* » (Nadai et Hübscher, 2022, p. 348). Autrement dit, l'agence ne construirait pas ses propres conventions d'évaluation, elle étendrait la portée de celles du client. Ce constat rejoint le mécanisme d'incorporation que la section suivante analyse. Nous verrons que les consultants rencontrés négocient parfois ces conventions.

3.2.2 L'incorporation des normes du client

Pour aller plus loin dans la compréhension de ce mécanisme, la notion d'habitus développée par Bourdieu (1980) dans *Le sens pratique* est indispensable. L'habitus désigne un système de dispositions durables acquises par immersion prolongée dans un environnement social. Ces dispositions ne sont pas des règles que l'on suit consciemment. Elles sont incorporées, c'est-à-dire intégrées au point de guider l'action de manière quasi automatique.

Bourdieu insiste sur le caractère non réflexif de l'habitus. Ce n'est pas que l'individu soit incapable de réfléchir à ses propres dispositions, c'est plutôt que, dans le feu de l'action quotidienne, il n'en ressent généralement pas le besoin. Il s'appuie sur ce qu'il appelle lui-même son « intuition » ou son « expérience ». Ce que Bourdieu permet de montrer, c'est que cette intuition n'est pas innée. Elle est le produit d'une histoire, d'une socialisation dans un environnement particulier qui a progressivement façonné des manières de voir et d'agir.

Dans le contexte du service *in-house*, l'habitus se forme à partir d'une immersion à la fois prolongée et exclusive. Le consultant passe des mois, parfois des années, dans les locaux d'un seul client. Il participe à ses réunions, comprend ses processus internes, connaît ses équipes et intègre sa culture. Il apprend ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans ce contexte particulier. Progressivement, les critères du client deviennent les siens, non pas parce qu'il s'y soumet délibérément, mais parce qu'il les a intériorisés au point de ne plus distinguer les normes du client de ses propres normes professionnelles.

Ce phénomène est directement observable dans les pratiques de recrutement. Un consultant en agence classique qui présente un candidat atypique peut dire à son client qu'il sait que ce profil sort de l'ordinaire, mais qu'il pense malgré tout qu'il pourrait convenir. Il maintient ainsi une distance entre sa propre évaluation et les critères du client. Le consultant en service *in-house*, après quelques années dans le même poste, ne fait plus cette distinction. Il a intégré les attentes du client comme ses propres critères professionnels, si bien qu'un candidat atypique ne sera tout simplement pas présenté, parce qu'il est sincèrement convaincu qu'il ne correspond pas au poste.

3.2.3 Pourquoi la dépendance amplifie ces mécanismes

La mise en dialogue d'Eymard-Duvernay et Marchal avec Bourdieu permet de comprendre pourquoi le service *in-house* crée des conditions particulièrement favorables à une incorporation intense des normes du client. Il est tout de même important de se demander

pourquoi cette incorporation est plus difficile à contrer dans ce dispositif que dans d'autres contextes de travail similaire.

Dans une agence classique, le consultant qui adopte trop les critères d'un client sera parfois confronté à d'autres clients qui évaluent différemment. Cette confrontation crée une friction qui peut favoriser une prise de distance. Le consultant peut en venir à constater que ce que client A considère comme un bon profil ne correspond pas aux attentes de client B, et en conclure que ces critères ne sont pas absolus. Cette friction, minime mais réelle, maintient une certaine pluralité des référentiels d'évaluation.

Dans le service *in-house*, cette friction disparaît. Le client unique devient le seul horizon de référence, et il n'existe plus d'autre donneur d'ordre dont les critères viendraient relativiser les siens. Les conventions d'évaluation du client ne sont jamais remises en question par l'expérience quotidienne. Elles occupent tout l'espace cognitif disponible. C'est en ce sens que la dépendance économique au client unique, analysée par Glaymann (2007) et Sobczak et al. (2008), se prolonge en quelque chose de plus profond. Le consultant en *in-house* ne dépend pas seulement économiquement de son client, il en vient progressivement à percevoir la réalité à travers son prisme, et finit par définir ce qu'est un bon candidat, un bon recrutement ou un bon professionnel selon les seuls critères de ce donneur d'ordre.

Ces deux premiers axes de la revue permettent de dégager un constat cohérent. La structure du client unique crée des conditions objectives qui poussent le consultant vers un alignement fort et progressivement incorporé sur les attentes de son donneur d'ordre. Cet alignement n'est pas seulement contraint de l'extérieur, il est, dans une large mesure, intériorisé. Ce constat appelle cependant deux prolongements. Le premier concerne une dimension du travail quotidien que l'ajustement cognitif ne recouvre pas, la gestion des émotions, à laquelle la section suivante est consacrée. Le second tient à une observation empirique que les mécanismes d'incorporation ne suffisent pas à expliquer. Tous les consultants dédiés à un client unique ne se comportent pas de la même façon face à ces pressions, et c'est la construction identitaire, quatrième et dernier niveau de cette revue, qui permettra d'en rendre compte.

3.3 Le travail émotionnel fait partie du rôle

Les deux axes précédents ont permis de comprendre comment la dépendance au client unique façonne les pratiques de jugement et les dispositions cognitives du consultant. Ils laissent cependant dans l'ombre une dimension centrale de son travail quotidien, qui n'est autre que la

gestion des émotions. Le consultant *in-house* ne se contente pas de sélectionner des candidats selon des conventions d'évaluation incorporées, il maintient des relations, absorbe des tensions, rassure des candidats, amortit les refus du client et gère les injonctions contradictoires de deux organisations aux logiques divergentes. Ce travail relationnel n'est pas un à-côté du métier, il en est une exigence structurelle.

Hochschild (1979) nomme ce phénomène le travail émotionnel, concept qu'elle développera ensuite dans *The Managed Heart* sous le terme d'*emotional labour* (1983/2017). Il s'agit de la gestion des émotions propres et de celles des autres comme exigence professionnelle implicite. Elle distingue deux techniques, « *the first technique we might call "surface acting," the second "deep acting"* » (Hochschild, 1979, p. 558). Le *surface acting* consiste à afficher des émotions non ressenties par un contrôle de la façade, le *deep acting* suppose une transformation plus profonde de l'état intérieur pour produire l'émotion attendue. Dans les deux cas, la gestion émotionnelle n'est pas libre. Elle est contrainte par des règles de sentiment, que Hochschild définit comme « *guidelines for the assessment of fits and misfits between feeling and situation* » (Hochschild, 1979, p. 566). Ces règles ne sont pas de simples conventions de politesse, elles s'imposent sous peine de sanction, « *feeling rules can be obeyed halfheartedly or boldly broken, the latter at varying costs* » (Hochschild, 1979, p. 566).

Dans le dispositif *in-house*, ces règles de sentiment sont doublement contraignantes. D'un côté, le client attend du consultant une disponibilité permanente, une absence de conflictualité et une absorption sans plainte des demandes urgentes ou irréalistes. De l'autre, l'ETT attend de lui qu'il maintienne la relation commerciale, ce qui suppose également de ne pas laisser transparaître les tensions internes. Le consultant se trouve ainsi dans une position où la gestion émotionnelle n'est pas seulement une compétence relationnelle valorisée, elle devient une condition de maintien dans le poste. C'est ce que Hochschild appelle la marchandisation du sentiment, lorsque les gestes affectifs « *enter the market sector and are bought and sold as an aspect of labor power* » (Hochschild, 1979, p. 569).

Cette exigence émotionnelle n'est pas socialement neutre. Hochschild montre que le travail émotionnel est inégalement distribué. Elle relève l'existence d'emplois « *with relatively low financial rewards and little authority, which nonetheless require a high degree of emotion and display management* » et note que « *such jobs are often filled by women* » (Hochschild, 1979, p. 570). Cette compétence est perçue comme une disposition féminine allant de soi plutôt que comme un travail à part entière, ce qui la rend à la fois plus attendue et moins reconnue. La

fonction de consultant *in-house* présente les mêmes traits que les emplois décrits par Hochschild, une rémunération modeste, peu d'autorité formelle et une exigence relationnelle constante, et le corpus de cette recherche est majoritairement féminin. Cette dimension genrée est signalée ici parce qu'elle éclaire le statut du travail émotionnel dans le métier étudié. Elle ne constitue pas, en revanche, un axe principal de la présente recherche. Le corpus compte huit femmes pour trois hommes, ce qui autorise une observation prudente mais pas une comparaison systématique entre les deux groupes.

Le travail émotionnel joue enfin un rôle précis dans l'architecture de cette revue, il renchérit le coût de la résistance. Un consultant qui s'écarte des attentes du client ne doit pas seulement assumer un désaccord professionnel, il doit aussi continuer à gérer la relation, à afficher la disponibilité que les règles de sentiment imposent, tout en portant la tension que son désalignement crée. À l'inverse, l'alignement réduit la dissonance entre émotions ressenties et émotions affichées. La dimension émotionnelle n'explique donc pas pourquoi les postures varient. Elle explique ce que chacune coûte, et c'est ainsi que nous la mobilisons dans l'analyse.

3.4 La construction de l'identité professionnelle

3.4.1 L'identité se construit au travail

Les trois axes précédents ont établi que le dispositif *in-house* crée des conditions qui poussent le consultant vers un alignement incorporé sur les attentes du client et une gestion émotionnelle intensive. Ils ne rendent cependant pas compte d'une observation empirique importante. Tous les consultants dédiés à un client unique ne se comportent pas de la même façon face à ces pressions. Pour expliquer cette variation, il faut un quatrième niveau d'analyse, centré sur la construction de l'identité professionnelle. Si les mécanismes structurels, cognitifs et émotionnels produisent une pression vers l'alignement, c'est dans la dynamique identitaire que réside la capacité, ou l'incapacité, d'y résister.

Sainsaulieu (1998), dans ses recherches consacrées à l'identité au travail, a analysé de façon systématique le travail non pas seulement comme un lieu de production, mais comme un espace de construction identitaire. Son argument central est que l'identité professionnelle ne préexiste pas à l'expérience de travail. Elle se forge dans et par les interactions quotidiennes, à travers les relations de pouvoir, les coopérations, les conflits et les reconnaissances mutuelles qui structurent la vie au travail.

De ces recherches, Sainsaulieu tire quatre modèles identitaires, chacun associé à une position de travail particulière. Le modèle de la négociation est celui des professionnels et des cadres, qui disposent d'un pouvoir stratégique et peuvent s'affirmer dans les relations de travail. Le modèle des affinités est celui des salariés en promotion sociale, dont l'identité se construit dans le mouvement d'une trajectoire ascendante. Le modèle de fusion, à l'opposé, est « le propre des O.S. et surtout des salariés sans pouvoir sur leur situation » (Sainsaulieu, 1998, p. 80). Ces ouvriers spécialisés, sans prise individuelle sur leur situation, trouvent dans l'identification au groupe la seule ressource identitaire qui leur reste. Le modèle du retrait, enfin, ne se confond pas avec le désengagement. Sainsaulieu précise qu'il « signifiait bien autre chose qu'une pure soumission aux contraintes du travail, car ces catégories refusaient stratégiquement l'investissement dans les relations interpersonnelles d'atelier et de bureau, pour préserver leurs capacités d'engagement dans la vie domestique, de famille et de loisirs » (1998, p. 80). Ce que le retrait décrit n'est donc pas une absence d'investissement, mais un investissement déplacé hors du travail.

Appliqué au consultant dédié, ce principe désigne une position peu favorable. Le consultant est éloigné des collègues qui partageraient son métier, immergé à temps plein dans la culture d'une organisation qui n'est pas son employeur, et suspendu à un interlocuteur unique pour la quasi-totalité de son activité. Les ressources qui alimentent une identité de négociation lui font largement défaut. Ce qui lui reste accessible, c'est l'identification à l'organisation où il passe ses journées, autrement dit une identité de fusion avec la logique du client, ou bien l'économie d'engagement caractéristique du retrait. Le dispositif *in-house* pousse donc structurellement vers l'un ou l'autre de ces deux pôles. Ce constat ne clôt pourtant pas la question, puisque l'observation de départ de ce travail montre des consultants qui, dans cette même position, tiennent une ligne professionnelle distincte de celle de leur client. La typologie de Sainsaulieu indique ce vers quoi le dispositif pousse, elle ne dit pas pourquoi certains n'y cèdent pas.

3.4.2 L'identité assignée et l'identité revendiquée selon Dubar

Dubar (2015) approfondit cette analyse en introduisant une distinction essentielle pour comprendre la variation entre consultants. Dans *La socialisation*, il montre que l'identité professionnelle se construit à travers deux types de transactions qui se déroulent simultanément.

La première est ce qu'il appelle la transaction relationnelle. Elle concerne la négociation entre l'identité que l'institution assigne à l'individu et celle que celui-ci cherche à faire reconnaître par les autres. Dans le service *in-house*, l'identité assignée par le dispositif est relativement

claire. Le consultant est là pour satisfaire les besoins du client unique, et l'ETT, qui tire ses revenus de ce client, n'encourage pas les postures susceptibles de contrarier le donneur d'ordre. Les normes implicites du secteur, telles que les décrivent Lefèvre et al. (2002), vont dans le même sens. L'identité assignée est ainsi celle d'un prestataire de service dont la valeur se mesure à la satisfaction du client.

La deuxième est la transaction biographique. Elle renvoie au travail intérieur par lequel l'individu articule son passé, ses valeurs et ses projections pour construire une identité cohérente. C'est là que les choses deviennent plus complexes. Certains consultants arrivent dans le service *in-house* avec une représentation du métier centrée sur l'accompagnement des travailleurs intérimaires, représentation forgée au fil de leur formation, de leurs expériences antérieures et de leurs convictions personnelles sur ce que devrait être leur rôle. Cette identité revendiquée ne coïncide pas nécessairement avec l'identité assignée par le dispositif, et cette tension est vécue de manière très différente selon les individus.

Pour les consultants dont l'identité revendiquée est proche de l'identité assignée, c'est-à-dire ceux qui se définissent avant tout comme des prestataires au service du client, la situation du service *in-house* est relativement confortable. La pression structurelle va dans le même sens que leur propre définition du rôle. Pour ceux dont l'identité revendiquée est davantage centrée sur la défense des candidats, la situation devient source de tension permanente. Ils doivent alors concilier une identité professionnelle fondée sur la protection des travailleurs avec un dispositif qui les place structurellement du côté du client.

3.4.3 Le coût de la résistance identitaire

Sainsaulieu et Dubar ne se contentent pas de décrire la diversité des formes identitaires. Tous deux soulignent que certaines positions identitaires exposent à des tensions et à des sanctions organisationnelles. Affirmer une identité en décalage avec ce qu'attend l'institution n'est pas sans risque. Pour Sainsaulieu (1998), les identités qui s'écartent des attentes de l'organisation se heurtent à des résistances institutionnelles. Pour Dubar (2015), la non-reconnaissance de l'identité revendiquée crée des situations de crise identitaire qui peuvent être vécues de manière douloureuse.

Dans le contexte du service *in-house*, ce risque est particulièrement concret. Un consultant qui défend activement les travailleurs intérimaires face aux demandes du client peut être perçu comme un frein par ce dernier, voire signalé à l'agence comme difficile ou insuffisamment

orienté client. Dans un dispositif où la totalité de l'activité repose sur un seul donneur d'ordre, cette perception peut avoir des conséquences directes sur le renouvellement du contrat ou sur le maintien du consultant dans son poste.

C'est pourquoi la résistance identitaire, lorsqu'elle existe, a un coût réel. Le consultant qui maintient une posture centrée sur le candidat dans un dispositif qui pousse à l'alignement sur le client doit assumer ce coût. Celui-ci peut prendre la forme de conflits récurrents avec le client ou avec la hiérarchie de l'agence, d'une mise à l'écart progressive ou d'une remise en question de sa légitimité dans son poste. Dans certains cas, cette résistance peut même aboutir à un retrait forcé.

Ces observations permettent de poser avec précision l'enjeu de cette recherche. La variation dans les postures des consultants en service *in-house* n'est pas aléatoire. Elle est le produit d'une tension entre des pressions structurelles qui poussent à l'alignement sur le client et des constructions identitaires qui peuvent, dans certains cas, y résister. Comprendre comment cette tension se joue au quotidien, dans les décisions concrètes des consultants, est précisément ce que la présente recherche cherche à éclairer.

3.5 Le modèle d'analyse

Au terme de cette revue, les quatre niveaux d'analyse dégagés peuvent être rassemblés dans un tableau qui structure la suite de la recherche (tableau 1). Chaque dimension y est associée aux indicateurs observables dans le discours des participants. C'est ce modèle qui a guidé la construction du guide d'entretien et de la grille de codage présentés dans la méthodologie.

Tableau 1. Modèle d'analyse de la recherche

Dimension	Indicateurs	Auteurs principaux
Structurelle : La dépendance organisationnelle au client unique	Description du lien d'emploi avec l'ETT et de l'autorité effective du client, exclusivité de l'affectation sur le site client, attentes implicites du client et comptes à rendre	Polanyi (2001), Castel (1995), Glaymann (2007), Crozier et Friedberg (1977)
Pratique :	Critères de sélection explicites et implicites, automatismes de tri incorporés, gestion du refus, évolution des manières d'évaluer les candidats	Eymard-Duvernay et Marchal (1997), Bourdieu (1980)

L'incorporation des normes du client dans le jugement		
Émotionnelle : La gestion des émotions exigée par le rôle	Écart entre émotions ressenties et émotions affichées face au client et aux candidats, coût ressenti de cette gestion, attentes genrées associées à la fonction	Hochschild (1983/2017)
Identitaire : L'écart entre identité revendiquée et identité assignée	Définition que le consultant donne de son rôle, perception du rôle que l'ETT et le client lui assignent, arbitrages entre intérêts du client et des candidats, postures d'alignement ou de résistance	Dubar (2022), Sainsaulieu (1998)

3.6 De l'objet de recherche à la question de recherche et à l'hypothèse

Ce travail porte sur les pratiques quotidiennes des consultants *in-house*, ces professionnels d'une entreprise de travail temporaire (ETT) déployés chez une seule entreprise cliente. Ce métier et la configuration particulière dans laquelle il s'exerce ont été présentés dans la contextualisation. Notre attention se porte sur la variation de leurs postures. Comme la contextualisation l'a montré, certains consultants s'alignent fortement sur les attentes du client, quand d'autres gardent une distance, voire résistent, au nom des travailleurs qu'ils placent. Nous entendons par posture la manière relativement stable dont un consultant oriente ses pratiques quotidiennes entre les attentes du client et celles des candidats. L'analyse se situe donc au niveau des pratiques et des interactions concrètes, saisies à travers ces postures. Notre porte d'entrée est la relation triangulaire entre l'ETT, l'entreprise cliente et le candidat, et le terrain se limite à la Belgique francophone.

Le cheminement théorique qui précède débouche sur la question de recherche suivante.

Dans une configuration où le consultant in-house est affecté à temps plein et de manière exclusive à un client unique, qu'est-ce qui explique que ses postures varient, de l'alignement sur les attentes du client à la résistance au nom des candidats ?

À cette question, notre cadre théorique permet d'apporter une réponse provisoire, que la recherche mettra à l'épreuve. Elle se formule ainsi.

Plus l'écart entre l'identité professionnelle que le consultant revendique et celle que la configuration in-house lui assigne est grand, plus il adopte une posture de résistance. Plus cet écart est faible, plus sa posture s'aligne sur les attentes du client.

Le chapitre suivant expose la démarche par laquelle nous avons confronté cette hypothèse au terrain.

4 Méthodologie

Ce chapitre décrit la démarche mise en place pour répondre à notre question de recherche et mettre notre hypothèse à l'épreuve. Il revient d'abord sur la construction de l'objet, précise notre posture de recherche puis notre mode d'inférence, justifie le choix d'une approche qualitative menée sous la forme d'une étude de cas, présente les méthodes de récolte du matériau, la population et l'accès au terrain, décrit le déroulement des entretiens et la méthode d'analyse, et se conclut par les limites de la démarche.

4.1 De la construction de l'objet à la question de recherche

Rappelons d'abord ce que cette recherche tente d'établir. Notre question porte sur les raisons pour lesquelles, alors qu'ils sont tous affectés de manière exclusive à un client unique, les consultants *in-house* adoptent des postures différentes, de l'alignement sur les exigences du client à la résistance au nom des candidats. Cette question, ainsi que l'hypothèse qui y répond provisoirement, ont été formulées à la fin du cadre théorique. L'objectif de ce chapitre est de décrire comment nous les avons confrontées à un matériau empirique, en reconstituant la manière dont les consultants décrivent, justifient et vivent leurs pratiques quotidiennes.

Cette hypothèse ne s'est pas imposée d'emblée. Nous avons construit notre objet au fil d'une phase exploratoire, au sens où l'entendent Van Campenhoudt et al. (2017), pour qui les lectures assurent la qualité du questionnement tandis que les entretiens mettent le chercheur en contact avec la réalité vécue des acteurs. Avant de débiter la récolte, nous avons effectué un stage dans une entreprise de travail temporaire, où nous avons observé le travail quotidien des consultants *in-house* et repéré, de façon encore informelle, la tension entre les attentes du client et celles des candidats. Croisées avec nos premières lectures, ces observations ont orienté la problématique vers la variation des postures plutôt que vers la seule description du dispositif.

4.2 Une posture compréhensive

Cette façon d'aborder l'objet, attentive au sens que les consultants donnent à leur travail, engage une posture de recherche inscrite dans une perspective compréhensive (Van Campenhoudt et al., 2017). Nous considérons que les pratiques des consultants ne sont pas des faits bruts, observables du dehors, mais qu'elles prennent sens dans la manière dont les acteurs eux-mêmes les comprennent et les justifient. Comprendre pourquoi un consultant présente ou écarte un

candidat suppose donc d'accéder à ses raisons et à la façon dont il se représente son rôle, plutôt que de se borner à enregistrer son comportement (Van Campenhoudt et al., 2017). C'est le principe même de l'entretien compréhensif tel que Kaufmann (2016) le définit, s'appuyer sur les catégories de pensée des personnes interrogées plutôt que sur celles du chercheur, autant pour conduire l'échange que pour en construire l'interprétation. Dans notre cas, cela revient à partir des mots par lesquels les consultants nomment eux-mêmes leur position, l'équilibre, la loyauté, le fait d'être l'image de l'ETT, plutôt que de plaquer sur elle un vocabulaire théorique. Cette posture précise ce que nous cherchons à comprendre. Elle ne dit pas encore comment la théorie et le matériau s'articulent dans notre démarche, ce que la section suivante établit.

4.3 Un mode d'inférence déductif

Notre mode d'inférence est déductif. Une démarche l'est lorsque la théorie précède la récolte du matériau, les concepts et l'hypothèse sont ensuite confrontés au terrain (Van Campenhoudt et al., 2017). C'est notre situation. Nos concepts, notre hypothèse et nos catégories d'analyse viennent du cadre théorique, qui a structuré la récolte de données. Nous nous distinguons en cela d'une démarche abductive, où le chercheur part d'un fait surprenant et fait évoluer son hypothèse en parallèle de la construction de son cadre. Si notre phase exploratoire a nourri le questionnement, l'hypothèse a été fixée avant la récolte et n'a pas été reformulée en cours de récolte. Son affinement est intervenu au terme de l'analyse, au vu du matériau, ce qui relève de la mise à l'épreuve d'une hypothèse et non de la reconstruction du cadre. Nous ne cherchons donc pas à établir une loi générale, mais à tester une hypothèse dans une situation précise. Reste une objection possible. La recherche qualitative s'associe le plus souvent à l'induction, et l'on pourrait juger contradictoire de revendiquer à la fois une visée compréhensive et une inférence déductive. Dumez (2011) écarte cette difficulté. Ce qui définit une démarche qualitative n'est pas son mode d'inférence, mais sa visée, « une visée compréhensive cherchant à répondre aux questions pourquoi et comment » (p. 56).

4.4 Une approche qualitative

La posture et le mode d'inférence commandent le type de matériau à recueillir et la manière de le traiter. Le nôtre sera qualitatif, et c'est notre objet qui l'impose. Notre question porte sur un processus, non sur une quantité. Il ne s'agit pas de compter les consultants alignés sur leur client, ni de mesurer le degré de cet alignement, mais de comprendre comment il se construit, comment ceux qui l'adoptent le justifient et comment ils le vivent. Traduire cela en variables

chiffrées ferait disparaître ce que nous cherchons précisément à saisir, le sens que les acteurs donnent à leurs propres pratiques (Lejeune, 2019).

4.5 Une recherche menée par étude de cas

Cette approche qualitative prend la forme d'une étude de cas, c'est-à-dire l'examen approfondi d'un phénomène contemporain dans le contexte réel où il se produit. Yin (2018) recommande ce design lorsque la frontière entre le phénomène et son contexte est poreuse, ce qui est notre situation. Notre cas n'est ni un individu ni une entreprise. C'est le dispositif d'intérim *in-house* lui-même, cette configuration triangulaire où un consultant d'une ETT travaille à temps plein et de manière exclusive pour un client unique. Ce design influence aussi la taille du corpus. L'enjeu n'est pas d'accumuler des entretiens sur une population dispersée, mais de couvrir densément un cas circonscrit.

4.6 Recueillir le matériau par entretiens semi-directifs

Pour recueillir ce matériau, nous avons retenu l'entretien semi-directif, que Van Campenhoudt et al. (2017) présentent comme la forme la plus courante en recherche sociale et comme particulièrement indiqué pour saisir les représentations et les pratiques des acteurs. Sa position est intermédiaire. Un entretien strictement directif aurait enfermé les consultants dans nos propres cadres, un entretien totalement libre aurait fait dériver chaque conversation vers des sujets trop éloignés pour être comparés, ce qui posait problème dans une recherche fondée sur la comparaison. Nous disposons donc de questions-guides assez ouvertes, sans obligation de les poser toutes ni dans l'ordre prévu, laissant le consultant raconter son expérience avec ses mots, quitte à recentrer l'échange et à amener nous-mêmes les points qu'il n'abordait pas spontanément (Van Campenhoudt et al., 2017, p. 171).

4.6.1 Un guide d'entretien construit du général au particulier

Le guide d'entretien, reproduit en annexe, traduit les dimensions du modèle d'analyse en questions concrètes, construites du plus général au plus précis et ancrées dans des cas vécus plutôt que dans des avis généraux. Après un rappel des consignes, l'anonymat, la confidentialité et la liberté d'interrompre, il aborde successivement le parcours et la prise de poste, la relation avec le client et la marge de manœuvre qu'elle laisse, les critères de sélection et leur évolution, le sens donné au métier et le positionnement en cas de conflit entre l'intérêt du client et celui d'un intérimaire, puis les situations marquantes. Il se clôt sur une question ouverte.

4.6.2 Un entretien complémentaire auprès d'un manager

Aux entretiens menés avec les consultants s'ajoute un entretien mené auprès d'un manager encadrant ce type de poste. Dans la typologie des interlocuteurs proposée par Van Campenhoudt et al. (2017), ce manager relève des témoins privilégiés, ces personnes qui, par leur position, disposent d'une bonne connaissance du problème sans être elles-mêmes au cœur du phénomène étudié. Son regard met en perspective les discours des consultants et éclaire la façon dont l'organisation perçoit et encadre ces pratiques. Son expérience plus longue lui donne aussi une vision d'ensemble des différents comportements de consultants observés au fil de sa carrière. Croiser ces deux points de vue apporte un regard complémentaire sur la manière dont l'organisation définit le rôle du consultant, et renforce l'interprétation lorsque les discours convergent (Yin, 2018). Le guide utilisé pour cet entretien reprend la trame de celui des consultants, en déplaçant les questions vers l'encadrement. Il porte sur la définition que le manager donne de son propre rôle, sur la manière dont il perçoit et évalue les façons de faire de ses consultants, sur les limites qu'il pose à ces façons de faire, et sur ce qu'il observe des relations entre ses équipes et les clients.

4.7 La construction de la population et l'accès au terrain

4.7.1 Un critère de sélection unique et un corpus mené jusqu'à saturation

Les participants à la recherche n'ont pas été choisis au hasard, ce qui est cohérent avec une recherche dont l'enjeu n'est pas la représentativité statistique, mais la pertinence des cas au regard de la question. Un seul critère a guidé la sélection, le fait d'occuper une fonction de consultant *in-house*, c'est-à-dire le fait de voir la part prépondérante de son activité, de son évaluation et de la pérennité de son poste reposer sur un ou deux comptes clients au plus. La question de recherche vise la configuration idéale-typique du temps plein exclusif, telle que les ETT présentent le service. Le critère d'entrée retient donc la dépendance prépondérante plutôt que le temps plein strict, la contextualisation ayant montré que les configurations réelles s'en écartent. Cette homogénéité est un choix réfléchi, non un manque de diversité. C'est justement l'homogénéité du critère d'entrée qui rend visible l'hétérogénéité des postures. L'ancienneté, le secteur du client ou le parcours antérieur n'ont pas servi de filtre, mais ils sont renseignés dans le tableau 2 et mobilisés comme éléments descriptifs au moment de l'analyse, où ils permettent de nuancer les résultats.

Le corpus se compose de douze entretiens, dont onze auprès de consultants exerçant en *in-house*, répartis entre cinq entreprises de travail temporaire, et un auprès d'un manager encadrant ce type de poste (voir tableau 2). La présence de plusieurs entreprises différentes évite que nos résultats ne reflètent les particularités d'une seule organisation. Nous avons jugé le corpus suffisant lorsque les nouveaux entretiens n'apportaient plus d'éléments vraiment inédits sur les dimensions étudiées, signe qu'une saturation empirique était atteinte sur les dimensions du modèle (Savoie-Zajc, 2007).

En reprenant la distinction de Van Campenhoudt et al. (2017), notre corpus ne constitue ni l'étude d'une population entière ni un échantillon représentatif au sens statistique. Il relève de ce qu'ils nomment des « composantes non strictement représentatives mais caractéristiques de la population » (p. 149), soit des cas retenus pour leur valeur typique au regard du phénomène étudié. Pires (1997) donne un nom à ce type de corpus, l'échantillon par cas multiples, dont la valeur ne tient pas au nombre de cas mais à la diversification interne des situations retenues. C'est bien ce que nous cherchons, non pas onze consultants représentatifs d'une population, mais onze manières d'occuper une même position. Les auteurs présentent cette formule comme la plus courante lorsque l'on cherche à comprendre un fonctionnement plutôt qu'à en mesurer la fréquence, ce qui correspond à notre objectif.

Tableau 2. Récapitulatif des entretiens réalisés

Code	ETT	Secteur du client	Ancienneté en intérim	Date	Durée	Format	Profil	Configuration de présence
C1	ETT 1	Agroalimentaire	4 ans	10/03/26	00:35:49	Présentiel	Consultante <i>in-house</i> , seule sur le compte	Permanence hebdomadaire minimum sur site
C2	ETT 1	Services aux entreprises	4 ans	19/03/26	00:17:45	Présentiel	Account specialist, département dédié, 4 ans dont 3,5 <i>in-house</i>	Département dédié, présence partielle sur site
C3	ETT 1	Horeca, tourisme et loisirs	9 ans	09/04/26	00:34:00	Présentiel	Consultante <i>in-house</i>	Mi-temps environ, jours d'ouverture
C4	ETT 1	Industrie chimique	5 ans	28/04/26	00:48:27	Visioconférence	Account specialist <i>in-house</i> , 5 ans d'ETT	Deux comptes, présence partielle sur chacun
C5	ETT 1	Commerce de détail	3 ans	28/04/26	00:56:18	Visioconférence	Consultante <i>in-house</i> , ancienne gérante de magasins	Deux journées et demie par semaine, bureau partagé avec le gérant
C6	ETT 2	Logistique	4 ans	23/05/26	00:49:02	Visioconférence	Consultante RH <i>in-house</i> , multi-comptes	Deux à trois jours par semaine, souvent davantage
C7	ETT 3	Logistique	5 ans	04/06/26	00:35:47	Visioconférence	Gestionnaire <i>on-site</i> , recrutement de masse	Deux jours fixes sur site, présence renforcée en pic d'activité
C8	ETT 3	Agroalimentaire	3 ans	08/06/26	00:37:18	Visioconférence	Consultant <i>in-house</i> , 3 ans d'agence auparavant	Présence quotidienne sur site

C9	ETT 4	Transport	2 ans	29/06/26	00:38:15	Visioconférence	Consultante in-house, temps partiel	Trois clients, permanences
C10	ETT 5	Industrie chimique	1 an	06/07/26	00:49:58	Visioconférence	Consultante <i>in-house</i> , seule sur le compte	Vendredis sur site
C11	ETT 1	Agroalimentaire	15 ans	16/07/26	00:46:23	Visioconférence	Ancien consultant <i>in-house</i> , entretien rétrospectif	Bureau sur place, deux permanences par semaine
M1	ETT 1	/	20 ans	14/07/26	00:43:12	Visioconférence	Manager grands comptes	Entretien de triangulation

Note. La lettre C désigne les consultants *in-house* et la lettre M le manager, suivies d'un chiffre attribué dans l'ordre de réalisation des entretiens. Les entreprises de travail temporaire sont pseudonymisées (ETT 1 à ETT 5) afin d'écarter tout risque d'identification indirecte des participants. Le secteur indiqué est celui de l'entreprise cliente auprès de laquelle le consultant est détaché, volontairement renseigné à un niveau agrégé pour préserver l'anonymat, et l'ancienneté s'entend comme l'ancienneté dans le secteur de l'intérim.

4.7.2 Un recrutement par convenance et par boule de neige

L'accès au terrain a combiné deux voies de recrutement (Savoie-Zajc, 2007). Une partie des participants a été recrutée par convenance, puisqu'il s'agit de personnes rencontrées dans l'entreprise où nous avons réalisé notre stage et que nous connaissons personnellement. Le reste du corpus a été constitué par boule de neige, chaque contact en ouvrant d'autres de proche en proche, qu'il s'agisse de recommandations d'anciens collègues ou de noms transmis par un manager (Savoie-Zajc, 2007).

Chacune de ces voies a laissé une trace dans la composition du corpus. Le recrutement par recommandation nous a orientée vers des personnes disposées à parler de leur travail, et six des onze consultants relèvent d'une même enseigne, ce qui restreint la diversité des situations couvertes. Pour les noms transmis par un manager, nous n'avons eu aucune prise sur la façon dont la demande a été présentée ni sur le choix des personnes sollicitées. Le stage réalisé dans le secteur appelle une vigilance supplémentaire, car une trop grande familiarité risque de faire paraître évidentes des pratiques qui mériteraient d'être questionnées. Nous avons tenté de limiter ce risque par des questions ouvertes et en remettant nos premières interprétations à distance. La proximité avec plusieurs participants a cependant facilité une parole libre.

4.8 Le déroulement des entretiens et le traitement du matériau

Les entretiens se sont déroulés entre mars et juillet 2026, sous deux formats. Les trois premiers ont eu lieu en présentiel, sur le lieu de travail des participants, les suivants à distance par visioconférence. Leur durée moyenne est d'environ quarante minutes, avec des variations sensibles, d'un peu moins de vingt minutes pour le plus court à un peu moins d'une heure pour le plus long, au gré de la disponibilité des personnes interrogées et de leur propension à développer. Ces différences de format et de durée ne sont pas neutres, nous y revenons dans les limites de la démarche.

Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des participants. Les trois entretiens en présentiel ont été retranscrits intégralement par nos soins. Les entretiens à distance ont d'abord été transcrits automatiquement par Teams, puis systématiquement relus et corrigés à l'écoute de l'enregistrement, de sorte que le matériau final présente la même exactitude. Les données ont ensuite été anonymisées. Chaque participant est désigné par un code, C pour les consultants et M pour le manager, et tout élément permettant une identification directe ou indirecte a été masqué, à commencer par le nom des entreprises clientes et celui des ETT, remplacées par les

pseudonymes ETT 1 à ETT 5. Un consultant *in-house* étant souvent seul sur son site, la combinaison du nom de l'ETT, du secteur et de l'ancienneté aurait suffi à le réidentifier, ce qui aurait été à l'encontre de la garantie donnée aux participants et au règlement général sur la protection des données. Nous obtenons ainsi des codes allant de C1 à C11 et M1, repris dans le tableau 2.

Le volet éthique de la démarche repose sur deux engagements. Le consentement a été recueilli oralement au début de chaque entretien. Nous présentions l'objet de la recherche, le cadre académique dans lequel elle s'inscrit et l'usage prévu des propos, avant de demander l'accord d'enregistrer et de rappeler que le participant restait libre d'interrompre l'échange ou de revenir sur ce qu'il venait de dire. Les enregistrements sont ensuite conservés sur un support personnel protégé, le temps de la rédaction et de la défense, et seront détruits à l'issue de celle-ci. Seules subsisteront les transcriptions anonymisées.

4.9 Une analyse thématique guidée par le modèle d'analyse

L'analyse du matériau repose sur une analyse thématique (Paillé et Mucchielli, 2021). Conformément à notre démarche déductive, la grille de codage part des dimensions et des indicateurs du modèle d'analyse. Elle se compose de vingt-sept codes initiaux regroupés en six catégories, les quatre dimensions du modèle, les postures qui constituent le phénomène à expliquer et les matériaux de triangulation. Chaque code est assorti d'une définition opérationnelle et d'indicateurs. La grille reste ouverte aux thèmes émergents, et un code a effectivement été ajouté en cours d'analyse pour les contraintes venant de l'ETT elle-même, portant la grille à vingt-huit codes, sans que cela remette en cause la logique déductive d'ensemble.

Le codage a été mené manuellement, dans un classeur unique construit comme une matrice. Les vingt-huit codes occupent les lignes, chacun avec sa définition et son critère d'exclusion. Les douze participants occupent les colonnes. À l'intersection, nous avons recopié les extraits de l'entretien qui relevaient du code, au fil de la relecture des transcriptions. Une dernière colonne rassemble, code par code, ce que l'ensemble du corpus donne à voir. Sur les trois cent trente-six cellules possibles, deux cent treize sont renseignées.

Ce format sert directement notre question. Il se lit dans les deux sens, en colonne pour suivre un participant d'un bout à l'autre de la grille, en ligne pour comparer les participants sur un même code. Il rend surtout les absences de verbatims visibles, puisqu'une cellule vide signale

qu'un participant n'aborde pas un thème, ce qui compte quand on cherche à expliquer des différences. Le code sur les contraintes venant de l'ETT a été ajouté au troisième entretien, et les deux premiers ont été repris aussitôt, de sorte que la grille finale, reproduite en annexe, a été appliquée de la même manière à tout le corpus. Les extraits ainsi rassemblés sont ensuite comparés entre participants, afin de faire apparaître des configurations de postures et de les rapporter à l'écart identitaire au cœur de notre hypothèse (Yin, 2018).

4.10 Les limites de la démarche

Plusieurs limites doivent être reconnues, au-delà des effets du recrutement déjà évoqués. Les entretiens n'ont pas tous eu lieu dans les mêmes conditions, trois en présentiel et les autres à distance, ce qui ne donne pas la même qualité d'échange. Leur durée varie aussi beaucoup. L'un d'eux n'a pas atteint vingt minutes, ce qui limite forcément ce que nous pouvons en tirer. Nous l'avons pourtant gardé, car il apporte le seul cas d'alignement revendiqué et assumé du corpus, et la seule configuration de département entièrement dédié. Sa brièveté demande de la prudence. Elle est compensée par un discours cohérent de bout en bout, par le croisement avec les pratiques que ce participant rapporte et par le regard du manager. La section de réflexivité revient d'ailleurs sur le fait qu'il en dise si peu, ce qui va bien avec la posture qu'il défend.

La proximité avec plusieurs participants a pu jouer elle aussi. Chacun peut donner de sa pratique une version un peu plus avantageuse que la réalité. Les personnes venues par recommandation partagent en outre certains traits, un rapport plutôt favorable à la recherche et une aisance à parler de leur travail, qui ne valent pas pour tous les consultants *in-house*. D'autres limites ne sont apparues qu'au terme de l'analyse, la composition du corpus, sa portée et son déséquilibre entre femmes et hommes. Elles sont reprises dans le chapitre de discussion.

Le chapitre suivant présente les résultats de l'analyse et les confronte à notre hypothèse.

5 Mise à plat et analyse

Ce chapitre présente les résultats du codage et les croise avec le cadre théorique construit dans la revue de littérature. Il suit la logique déductive annoncée dans la méthodologie. Nous partons des quatre niveaux du modèle d'analyse, la dépendance structurelle, les pratiques de jugement, le travail émotionnel et la dynamique identitaire, pour aboutir au phénomène à expliquer, la variation des postures. Chaque section expose ce que disent les participants, puis le confronte aux auteurs mobilisés, en montrant ce que le terrain confirme, ce qu'il nuance et ce qu'il ajoute. Les extraits d'entretiens cités renvoient aux codes des participants (C1 à C11 pour les consultants, M1 pour le manager) présentés dans la méthodologie. La dernière section revient sur l'hypothèse et propose une réponse à la question de recherche.

5.1 Une dépendance structurelle partagée

Cette première section établit un résultat qui détermine toute la suite du raisonnement. La dépendance au client unique, telle que la revue de littérature l'a définie, se vérifie chez l'ensemble des consultants rencontrés. Mais précisément parce qu'elle est partagée par tous, elle ne peut pas expliquer à elle seule pourquoi les postures varient d'un consultant à l'autre.

5.1.1 Le client dirige effectivement le travail quotidien

Le renversement décrit par Sobczak, Rorive Feytmans et Havard (2008), selon lequel l'ETT est l'employeur légal mais le client dirige le travail au quotidien, traverse l'ensemble du corpus sans exception. C8 le formule presque dans les termes des auteurs.

« Le matin j'arrive sur site, je fais le point avec le responsable de production sur les besoins du jour. Il y a des journées où il me dit qu'il a besoin de dix personnes supplémentaires pour l'après-midi et là c'est le rush. [...] Mais en gros tu vis au rythme du client. Ses priorités deviennent tes priorités. » (C8)

Cette direction effective prend des formes concrètes et récurrentes dans tout le corpus, les urgences imposées (C11, « il nous faut 7 personnes en plus, et badaboum »), les dispositifs de contrôle chiffrés comme les KPI mensuels et le *reporting* trimestriel (C1, C3, C10), la présence physique exigée aux entretiens (C2), jusqu'à la discipline des intérimaires déléguée au consultant sous forme de feuilles de comportement à compléter (C3, C5).

Le cas de C4 pousse ce renversement à son point limite. Sa cliente « considère vraiment que les intérimaires sont égaux par rapport au personnel fixe, pour elle dans sa tête c'est elle

l'employeur » (C4). La confusion des rôles que Sobczak et al. (2008) identifient comme une zone d'ambiguïté de la relation triangulaire n'est plus ici un risque, elle est revendiquée par le client lui-même. C6 décrit une logique exactement contraire, son client renvoyant le statut d'employeur à l'ETT dès que cela l'arrange.

« Ils ont tendance, dès que c'est un intérimaire, à dire c'est vous l'employeur, prenez en charge. [...] la RH me remettait complètement le truc alors qu'on se renseigne de mon côté et on me dit non, c'est le client qui doit gérer avec son service externe. Je trouve que ça c'est difficile. » (C6)

L'ambiguïté de la relation tripartite ne fonctionne donc pas au hasard, elle est mobilisée stratégiquement par le client, dans un sens ou dans l'autre, selon ce qui lui coûte le moins. Ce constat prolonge la lecture de Ramaux (1994), pour qui les entreprises clientes construisent activement la flexibilité plutôt qu'elles ne la subissent.

5.1.2 Une présence sur site très variable d'un consultant à l'autre

Le terrain oblige ici à nuancer la définition initiale du dispositif. La littérature, et notre propre contextualisation à sa suite, décrivent l'*in-house* comme une affectation à temps plein et exclusive chez un client unique. Or les situations réellement observées sont très différentes les unes des autres. Seul C8 travaille en présence complète chez le client. La configuration de C2 en est proche sans s'y confondre, puisqu'il relève d'un département entièrement dédié à un client sans être installé à temps plein dans ses locaux. Les autres combinent permanences hebdomadaires (C1, C2, C11), mi-temps (C3), présence partielle sur plusieurs comptes (C4, C9) ou jours fixes (C7, C10). L'immersion ne se réduit d'ailleurs pas au temps de présence. Elle se joue dans des détails matériels que les consultants commentent longuement, l'emplacement du bureau près des intérimaires ou près de la RH (C3, C6, C11), ou le partage du bureau du gérant chez C5.

« L'inconvénient c'est que mon bureau est dans le bureau du gérant. On partage un bureau à deux. [...] l'avantage que j'ai d'être dans son bureau, c'est que j'entends tout. Donc, je sais s'il y a quelqu'un qui travaille bien ou pas bien. [...] Et donc moi ce que je fais, j'ouvre mon offre d'emploi et j'anticipe. » (C5)

Cette immersion est ambivalente, conformément à ce que la revue de littérature laissait attendre. Elle est une ressource, C4 dit être « souvent en première ligne pour avoir les infos » et C6 explique que la présence au bureau RH « permet d'avoir des informations qu'on n'a pas quand

on reste dans notre bureau ». Mais elle est aussi le vecteur de l'absorption dans la culture du client que décrit Glaymann (2007), C4 a « l'impression de limite faire partie de la société » et C7 en vient à considérer le client comme ses collègues. Le point important pour notre démonstration est ailleurs, le degré d'immersion ne prédit pas la posture. C2, le consultant le plus aligné du corpus, n'est pas le plus immergé physiquement, tandis que C11, très immergé, il est allé jusqu'à travailler plusieurs heures sur chaque poste de production, décrit une posture d'équilibre. L'explication de la variation n'est donc pas à chercher dans l'intensité de l'exposition au client.

5.1.3 Tous en ont conscience, mais elle ne pèse pas sur tous de la même façon

Presque tous savent que leur poste tient à la poursuite de la relation commerciale. C'est la zone d'incertitude décisive au sens de Crozier et Friedberg (1977), et c'est le client qui la contrôle. Ce qui varie d'un consultant à l'autre, c'est la façon dont chacun la vit. C1 en parle comme d'une responsabilité, être seule fournisseuse oblige à « se soucier de tout ». C11 la traduit dans le langage commercial du risque, un client qui pèse 40 % du chiffre d'affaires est « un point délicat ». C7 la vit par intermittence, dans les périodes creuses où elle craint pour son poste. C10 en tire la conséquence la plus directe.

« S'il y a un truc avec lequel je ne suis pas d'accord, la plupart du temps je me tais, parce qu'il ne faut pas oublier que ça rapporte un sacré budget et que si on se fâche avec le client, c'est l'in-house qui part. Il faut toujours satisfaire le client. » (C10)

Le contrôle par le client de la zone d'incertitude produit bien l'incitation permanente à l'alignement que la théorie annonçait. Ce mécanisme opère sans qu'aucune contrainte explicite ne soit exercée, exactement comme chez Crozier et Friedberg (1977). Notons toutefois le contre-exemple de C5, qui voit dans son *in-house* une sécurité, « ma place assurée », signe que la même situation objective peut être interprétée de manières opposées.

Le terrain ajoute par ailleurs un élément que notre grille initiale n'avait pas prévu et qui a justifié la création d'un code en cours de codage. La marge de manœuvre du consultant n'est pas seulement bornée par le client, elle l'est aussi par sa propre organisation. Les prix et les marges sont gérés par les commerciaux sans visibilité pour le consultant, les réorganisations se décident au-dessus de lui (C6), les procédures internes imposent des validations en cascade (C5).

« C'est notre commerciale qui check un petit peu les marges. [...] Moi, j'ai zéro visibilité. Et je lui ai déjà demandée de modifier des prix, elle m'a dit non. » (C3)

La plupart des consultants décrivent cette division du travail comme un fonctionnement normal, et certains y voient même une protection, C7 valorise le passage obligé par le service juridique face aux demandes discriminatoires. Ce résultat rejoint la tension que Lefèvre, Michon et Viprey (2002) identifient entre l'expertise que les ETT revendiquent et leur dépendance commerciale. Cette tension ne se joue pas seulement entre l'ETT et son client, elle traverse aussi l'ETT elle-même, entre le consultant qui revendique un métier et l'organisation qui garde la main sur les prix et les marges.

5.1.4 Ce que cet invariant change à la question

Au terme de cette première section, le constat est double. D'une part, le terrain confirme largement le cadre structurel de la revue de littérature, direction effective du client, ambiguïté de la relation triangulaire mobilisée stratégiquement, dépendance liée au contrôle de la zone d'incertitude décisive. Le consultant *in-house* incarne bien, au quotidien, la logique de flexibilité que Polanyi (1944/2001) et Castel (1995) analysent à l'échelle des sociétés salariales. D'autre part, cette dépendance est un invariant. Tous les consultants la subissent, quelles que soient l'ETT, le secteur ou la configuration. Or les postures, elles, varient fortement, de la soumission revendiquée de C2 à la résistance frontale de C6. Une cause constante ne peut pas expliquer un effet variable. La structure explique la pression vers l'alignement, elle n'explique pas ce que chacun en fait. Il faut donc descendre d'un niveau, vers les pratiques de jugement, puis vers les émotions et l'identité.

5.2 L'incorporation des normes du client dans le jugement

Cette deuxième section montre comment la dépendance structurelle se traduit dans les pratiques concrètes de sélection. L'incorporation des normes du client, décrite par Eymard-Duvernay et Marchal (1997) et théorisée avec Bourdieu (1980), se vérifie chez la quasi-totalité des consultants. Elle n'est pourtant jamais totale. La plupart gardent une distance critique, plus ou moins large selon les cas, et c'est déjà là que se lit la variation des postures.

5.2.1 Des critères plus ou moins explicites selon les clients

Les modes d'évaluation ne sont pas formalisées de façon égal d'un client à l'autre. À un extrême, des clients très prescriptifs avec par exemple, la liste d'entreprises interdites sur le CV chez C1, le processus de recrutement par vagues avec tests standardisés chez C4, les règles de sécurité non négociables d'un site Seveso chez C10.

« Les premières choses que le responsable de production disait pour le recrutement, c'était telle personne ne doit pas avoir travaillé chez X, ne doit pas avoir travaillé à la Y. Il me sortait toute une liste d'entreprises que la personne ne devait pas avoir sur son CV. » (C1)

À l'autre extrême, C3 a « quartier libre » pour recruter ses étudiants, C7 valide elle-même ses candidats sans présentation au client, C6 devait seulement vérifier la disponibilité et l'accord sur les conditions de travail. Le manager interrogé confirme cette variabilité, les compétences recherchées « peuvent apporter des nuances en fonction des comptes » (M1). Ce premier constat a une conséquence directe pour la suite, moins le client formalise ses critères, plus le jugement est délégué au consultant. Il reste à savoir avec quelles conventions ce jugement s'exerce. C'est ici que la thèse d'Eymard-Duvernay et Marchal (1997) prend tout son intérêt. Le jugement n'est jamais neutre, il est toujours situé, et il s'appuie sur des conventions construites dans la relation.

5.2.2 Anticiper, puis s'autocensurer

Le mécanisme central observé n'est pas l'application de consignes, c'est l'anticipation. C4 en donne l'illustration la plus frappante, l'autocensure opère avant même la présentation des candidats.

« Je sais qu'ils sont profondément bons et qu'ils seront bons sur le terrain, mais je sais que ça ne passera pas avec la cliente, et donc je ne vais même pas les proposer. » (C4)

Le même mécanisme se retrouve chez C2, qui ne tente rien avec certains managers « parce que je sais que ça va être un non », chez C8, qui filtre « presque automatiquement » les candidats au rapport flexible au temps alors que ce critère n'est « écrit nulle part », et chez C5, qui anticipe les licenciements grâce à ce qu'elle entend dans le bureau du gérant. L'autocensure opère donc en amont de la sélection, au stade où les candidats ne sont pas encore présentés. C'est la forme la plus efficace de l'incorporation, la norme du client fonctionne sans être dite, et même sans que le client ait à savoir qu'elle fonctionne.

C2 ajoute une variante remarquable, l'ajustement ne porte pas seulement sur le tri des candidats mais sur leur mise en conformité.

« Tous les trucs d'argot, un peu trop de trucs jeunes et tout, connotés jeunes. Ça en effet, on le fait beaucoup. [Le client], comme dans pas mal d'entreprises, ils sont un peu à

l'ancienne. [...] Oui, il faut que tu arrives à l'heure. Si t'as mis une chemise, c'est magnifique. [...] Donc, oui, il y a du coaching. » (C2)

Le *coaching* consiste à plier les candidats aux codes implicites du client. Les conventions du client ne s'arrêtent donc pas au jugement du consultant. Elles atteignent les candidats eux-mêmes, jusque dans la façon dont ils se présentent. Eymard-Duvernay et Marchal (1997) l'ont montré, les intermédiaires formatent les candidatures autant qu'ils les évaluent.

5.2.3 Du jugement délibéré au sens pratique

Chez plusieurs consultants, le jugement a cessé d'être une délibération pour devenir un réflexe, ce que Bourdieu (1980) nomme le sens pratique. C8 en donne la description la plus précise.

« C'est difficile à expliquer. C'est des petits signes. La façon dont il parle de ses expériences précédentes, s'il mentionne des retards sans en voir le problème, s'il hésite quand je lui parle des horaires décalés. C'est une impression globale que tu développes avec le temps. Je ne pourrais pas te donner une règle précise. » (C8)

C5 revendique d'aller « beaucoup au feeling ». C1 raconte avoir su, en voyant un candidat au profil atypique, « que ça allait séduire » son client, ce qui s'est vérifié. C4 lit les CV à travers des indices que personne ne lui a jamais listés, avoir travaillé sur un autre site Seveso, venir d'un métier pénible. Ce que ces consultants appellent intuition ou expérience n'a rien d'inné. Ce sont les critères de leur client, absorbés au fil des années, devenus une manière de voir si automatique qu'ils ne la reconnaissent plus comme apprise. La preuve en est donnée par C4 elle-même, lorsque son interlocutrice a changé, ses critères incorporés ont cessé de fonctionner et elle a « dû ajuster » tout son recrutement. Un jugement réellement personnel n'aurait pas été invalidé par un changement d'interlocutrice.

5.2.4 Gagner en autonomie, perdre en distance

Tous les consultants qui abordent l'évolution de leurs façons de juger décrivent la même trajectoire. Au début, l'application des procédures et la validation à chaque étape, C7 « attendait vraiment la validation pour chaque étape », C8 « appliquait les procédures de mon ETT à la lettre ». Ensuite, la confiance et l'anticipation, le client ne vérifie plus.

« Avant, c'était argumenter le CV, avoir pris des références et tout prouver. [...] Là maintenant je dis j'ai tel candidat. Si vous voulez, je peux expliquer. Pas besoin. C5, vous avez jugé que c'était bien. Allez, on y va. » (C5)

Cette trajectoire éclaire un paradoxe apparent, les consultants gagnent en autonomie à mesure qu'ils incorporent les normes du client. Cette autonomie n'est pas la liberté de juger par soi-même, c'est celle que le client accorde à qui juge déjà comme lui. Le contrôle externe du client devient superflu précisément parce qu'il a été intériorisé, ce qui correspond au mécanisme d'incorporation des dispositions décrit par Bourdieu (1980).

5.2.5 Ce que la distance critique laisse déjà voir

L'incorporation n'est cependant pas totale, et c'est le résultat le plus intéressant de cette dimension. Presque tous les consultants conservent des moments de mise en question des critères du client, mais à des intensités très inégales. Au minimum, recadrer une exigence jugée excessive, C1 face à un client qui voulait « presque un bac plus 8 pour être opérateur ». Au milieu, dire les incohérences, C5 revendique de tout dire, C8 refuse un certain rôle.

« Il y a des clients qui voudraient qu'on soit juste un robinet de main-d'œuvre, on ouvre on ferme. Moi je ne fonctionne pas comme ça. Les intérimaires c'est des gens qui ont des contraintes, des vies. » (C8)

Au maximum, la critique frontale de C6, qui qualifie certaines conditions de travail « d'esclavage » et se bat pour l'accès des intérimaires aux toilettes, ou le refus par C7 des demandes discriminatoires, « désolée mais non, on prend toutes les candidatures ». À l'autre bout du spectre, C2 ne formule presque jamais de désaccord explicite, il a intégré les consignes et les respecte, ses réserves ne prenant qu'une forme discrète sur laquelle nous reviendrons.

Cette gradation recoupe presque exactement celle des postures qu'analyse la dernière section de ce chapitre. La distance critique est nulle chez les consultants les plus alignés (C2, et C10 qui choisit le silence), maximale chez les plus résistants (C6, C7). Garder un regard critique sur les conventions du client, c'est le signe que subsistent des repères professionnels propres, donc une identité qui ne se confond pas avec les attentes du client. À l'inverse, l'absence de toute distance critique signale une incorporation aboutie. La dimension pratique débouche ainsi directement sur la question identitaire, qu'est-ce qui fait que certains consultants conservent ces repères propres quand d'autres les perdent ou les abandonnent. C'est l'objet des sections suivantes.

5.3 Ce que le rôle d'intermédiaire coûte au quotidien

Cette troisième section examine la dimension émotionnelle du métier à la lumière de Hochschild (1979). Le résultat principal est triple. D'abord, les règles de sentiment identifiées par l'auteure se retrouvent chez tous les consultants, mais elles sont doubles, une face pour le client, une face pour les intérimaires. Ensuite, le *surface acting* est produit par la position d'intermédiaire elle-même, le consultant portant en façade des décisions qui ne sont pas les siennes. Enfin, et c'est l'apport le plus important pour notre hypothèse, le coût émotionnel n'est pas distribué au hasard, il varie selon la posture, ce qui suggère que les postures fonctionnent aussi comme des stratégies de protection émotionnelle.

5.3.1 Deux publics, deux règles de sentiment

Hochschild (1979, p. 566) définit les règles de sentiment comme les normes implicites qui prescrivent les émotions qu'il convient d'afficher dans un contexte professionnel donné. Le terrain confirme leur existence, mais révèle qu'elles se dédoublent selon le destinataire. Face au client, la règle est la sérénité et la maîtrise. C1 refuse de montrer la moindre difficulté.

« Je viens toujours avec des solutions. Je n'ai pas envie d'approcher mon client en disant, je n'y arrive pas. Je vais pleurer deux minutes. Non. Voici selon moi la solution alternative ou les solutions alternatives. » (C1)

C3 formule la même règle en termes de décharge mentale, son rôle principal est que le client voie sa plus-value « dans le fait de leur enlever une charge de travail de malade mental », et de lui dire « ok, pour moi tout va bien, je suis ok ». C11 insiste sur la forme, annoncer les décisions « en y mettant les formes, en restant constructif ». Face aux intérimaires, la règle est inverse, il faut afficher la disponibilité et la sollicitude. C3 se décrit comme « la psy » du site et une « deuxième maman » pour ses étudiants, C7 tape la bise à ses intérimaires et leur apporte des crêpes le lundi, C5 répète qu'on ne la dérange jamais, « je suis là pour toi ». Cette dualité des règles de sentiment prolonge l'analyse de Hochschild, dans la relation triangulaire, le travail émotionnel est lui-même triangulaire. Le consultant ne gère pas un public mais deux, avec des normes d'affichage opposées, la maîtrise d'un côté, la chaleur de l'autre, et il doit passer de l'une à l'autre plusieurs fois par jour.

S'y ajoute une dernière règle, garder ses réactions pour soi. C5 doit rester « neutre » et « positive et souriante » dans une ambiance qu'elle décrit comme pesante et négative. C10 a été recadrée sur sa spontanéité et s'impose désormais de se taire et de répondre plus tard. C4 avoue une

incapacité qui est en réalité une règle intériorisée à l'extrême, « je n'arrive pas à dire non, je veux toujours satisfaire, faire plaisir ». Ces contraintes rejoignent le constat de Hochschild sur la dimension genrée du travail émotionnel, rappelée dans la revue de littérature, la disponibilité affective est attendue comme allant de soi, elle n'est ni nommée ni reconnue comme un travail.

5.3.2 Un jeu de façade que la position impose

Le *surface acting*, l'affichage d'émotions non ressenties, est observé chez la plupart des participants, mais le terrain précise son origine. Il naît moins d'une exigence de politesse commerciale que de la position d'intermédiaire elle-même. Le consultant est la vitrine de décisions prises par d'autres, et c'est ce porte-à-faux qui fabrique l'écart entre ce qu'il ressent et ce qu'il montre. C3 en donne la description la plus complète à propos des refus de candidats décidés par le client sans justification.

« Le gars, t'es sûre à 100 % qu'il va passer. Et on te dit non, ça ne passe pas. Et là, tu dois appeler le gars. Et dire, je ne sais pas en fait, je ne sais pas pourquoi. [...] Et le gars, tu dois le réconforter, tu dois lui faire un feedback, tu dois essayer qu'il ne dise pas que c'est [l'ETT] qui a décidé et qu'il ait une bonne image de marque. » (C3)

La même contrainte pèse sur C4, qui ne peut pas dire à un candidat que « sa tête ne reviendra pas à la cliente » et doit « trouver un minimum d'objectivité » dans le retour qu'elle donne. Elle va plus loin, en tant que visage de l'ETT sur le site, elle endosse même les erreurs de ses collègues, « ce sera toi parce que l'image de [l'ETT] c'est la consultante qui est sur place. [...] Tu dis bah oui ok, je prends le point ». C6 doit « broder un petit peu » face à un candidat révolté par un refus inexpliqué. Envers le client, la façade consiste à contenir l'agacement, C5 a « envie de dire laisse-moi tranquille » mais explique calmement, C10 se tait et diffère sa réponse.

Ce résultat complète Hochschild sur un point. Chez elle, le jeu de façade sert la relation commerciale entre l'employé et son public. Ici, il sert aussi à absorber l'opacité du dispositif, le consultant met en scène des justifications pour des décisions dont il ignore parfois lui-même les raisons. C3 le résume dans une formule qui condense toute la position, « tu es tout le temps en train de te justifier alors que ce n'est pas ta décision. 90 % du temps, ce n'est pas ta décision ». Ce que le consultant paie émotionnellement, c'est l'ambiguïté que Sobczak et al. (2008) décrivaient au niveau des organisations dans la première section. Cette ambiguïté ne coûte rien à l'ETT ni au client, elle coûte au consultant placé entre les deux.

5.3.3 Se convaincre soi-même pour tenir

Le *deep acting*, la transformation de l'état intérieur pour produire l'émotion attendue, prend deux formes dans le corpus. La première est la relativisation, qui rend le rôle acceptable de l'intérieur. C2 en est le cas le plus abouti. Plutôt que de vivre un conflit entre les conditions dégradées qu'il propose, un salaire au minimum légal pour « se faire engueuler huit heures par jour », et son rôle de recruteur, il retravaille la situation jusqu'à la rendre positive.

« En 2026, en Belgique, quand tu n'as pas fait d'études supérieures, si tu ne fais pas du call center comme je le propose, alors tu vas faire un travail d'ouvrier, en horaire de nuit, ça va être beaucoup plus relou. Donc, [le client] reste en fait une opportunité qui n'est pas si dégueulasse pour le profil de ces gens. » (C2)

Il complète ce raisonnement par une économie de l'énergie, « il faut choisir ses combats, et je sais que je ne perds pas d'énergie ». C1 décrit un mécanisme voisin, elle a cherché à comprendre les a priori de son client jusqu'à les partager en partie, « il m'a expliqué, j'ai compris, je le rejoignais sur beaucoup de choses ». La seconde forme est le détachement, que les consultantes s'imposent comme un objectif de travail sur soi. C7 « met des choses en place » pour prendre du recul et extériorise pour éviter l'accumulation, C9 veut continuer à « prendre du recul, s'épanouir, mais en étant détendue », C10 reconnaît que « c'est aussi à moi de me détacher un petit peu parce que je prends trop à cœur les choses ». Il faut noter que ce détachement est plus souvent un processus en cours d'affinage qu'un état atteint, ce qui explique que le coût émotionnel reste élevé chez ces mêmes consultantes.

5.3.4 Pourquoi ce coût n'est pas le même pour tous

Le coût émotionnel est le code le plus partagé de cette dimension, mais sa source et son intensité varient, et cette variation est instructive. Chez les consultantes investies dans une relation de soin aux intérimaires, le coût vient de la relation elle-même. C7, qui se dit « hypersensible », pense toute la soirée à un intérimaire en difficulté. C10 décrit des agressions téléphoniques répétées et une tension quotidienne, « se faire engueuler au téléphone tous les vendredis ». C6 élargit le constat à une usure morale.

« C'est de voir comment on considère les gens aussi parfois. [...] Je me dis mais purée, on prend des gens pour des numéros. [...] Alors que t'es quand même dans un métier où l'humain est ton travail, je trouve qu'on le perd totalement. Et puis t'as aussi le côté où tu perds foi en l'humanité. » (C6)

Chez d'autres, le coût vient de l'ambiance absorbée sur site, C5 décrit une négativité « qui arrive petit à petit et qui pèse sur tes épaules », ou de la pression du dispositif lui-même, C4 lâche que « c'est le jour où j'arrêterai cette fonction que ça ira mieux », et C11, avec le recul de l'ancien, parle d'un métier « sous-estimé » aux « pressions un peu de toutes parts ». À l'inverse, C2 n'exprime quasiment aucun coût émotionnel, ce qui est cohérent avec l'efficacité de sa relativisation.

Le cas de C8 permet d'aller un cran plus loin et de renverser la lecture habituelle.

« J'en connais qui sont beaucoup plus dans la logique client, qui appliquent ce qu'on leur demande sans trop questionner. [...] Mais moi je me suis rendu compte assez tôt que si je fonctionnais comme ça je n'allais pas tenir. Psychologiquement je veux dire. J'ai besoin de sentir que je défends quelque chose. » (C8)

Pour C8, la posture de résistance n'est pas seulement une conséquence de ses valeurs, elle est une condition de sa tenue psychologique. Ce résultat affine la place du travail émotionnel dans notre modèle. Le consultant qui s'écarte des attentes du client doit gérer la tension qu'il crée, et continuer malgré tout à afficher la disponibilité que les règles de sentiment imposent. Le terrain confirme ce mécanisme, mais il joue aussi dans l'autre sens. S'aligner sans y croire coûte aussi quelque chose, c'est la dissonance dont parle Hochschild, l'écart entre ce qu'on montre et ce qu'on éprouve. Résister peut au contraire réduire cet écart, puisque le consultant fait alors ce qu'il pense. Chaque posture a donc son économie émotionnelle. Celui qui s'aligne se protège en relativisant, celui qui résiste se protège en restant fidèle à ce qu'il est. Les plus exposés sont ceux qui n'ont tranché ni dans un sens ni dans l'autre, comme C4 ou C5.

Un dernier élément traverse cette distribution du coût. Les six participantes qui rapportent la charge la plus lourde, C3, C4, C5, C6, C7 et C10, sont toutes des femmes, alors que les trois hommes du corpus s'en écartent. C2 n'exprime presque aucun coût, C8 retourne le sien en ressource, et C11 n'en parle qu'avec le recul de celui qui a quitté la fonction, en termes généraux de métier « sous-estimé ». Le registre du soin est lui aussi exclusivement féminin, C3 se décrivant comme « la psy » du site et une « deuxième maman », C7 apportant des crêpes à ses intérimaires le lundi, C5 répétant « je suis là pour toi », C4 avouant ne pas savoir dire non. C8, seul homme du corpus à tenir une posture de défense affirmée, la fonde sur un principe plutôt que sur une relation. Cette répartition correspond à ce que décrit Hochschild (1979, p. 570), un travail émotionnel attendu des femmes comme une disposition allant de soi plutôt que reconnu comme une compétence, donc à la fois plus exigé et moins nommé.

Ce constat appelle cependant une double prudence. Le corpus ne compte que trois hommes, ce qui interdit toute généralisation. Et leurs entretiens sont en moyenne plus courts que ceux des femmes, le plus bref du corpus étant celui de C2. Une partie de l'écart observé peut donc tenir à la profondeur du matériau autant qu'au genre des participants, point sur lequel la section de réflexivité revient. Nous retenons ce résultat comme une piste cohérente avec le cadre théorique, et non comme une démonstration.

5.4 D'où vient la variation des postures

Cette quatrième section constitue le cœur de la vérification de notre hypothèse, en mobilisant Dubar (2015) et Sainsaulieu (1998). Le premier constat est que l'écart entre identité revendiquée et identité assignée ne suffit pas à distinguer les consultants, car presque tous le connaissent. Ce qui les distingue vraiment, c'est d'abord le contenu de leur identité revendiquée, tournée vers le client ou vers les candidats, ensuite la manière dont chacun résout cet écart. C'est cette résolution, et non la simple taille de l'écart, qui influence la posture.

5.4.1 Des identités revendiquées fortes mais de contenus opposés

Tous les consultants rencontrés revendiquent une identité professionnelle affirmée, ce qui infirme d'emblée l'image d'un métier purement exécutant. Mais le contenu de ces identités diverge selon deux registres. Le premier est celui du partenaire expert, tourné vers le client. C3 revendique « un vrai rôle à jouer » et le prouve par ses chiffres, baisse de l'absentéisme, hausse des heures par étudiant. C4 pousse ce registre jusqu'à facturer des heures de consultance RH à son client. C11 le résume rétrospectivement, « on était des partenaires, il y avait une confiance totale et mutuelle », et le manager valide ce modèle, les consultants *in-house* sont « beaucoup plus impliqués dans une notion de partenariat avec le client » (M1). Le second registre est celui du protecteur, tourné vers les intérimaires. C5 le formule contre l'évidence même du dispositif.

« J'essaie surtout de leur faire comprendre que je ne suis pas là pour [le client], mais pour eux. Parce qu'ils ont toujours peur de venir me voir en permanence en disant je ne veux pas te déranger. [...] Mais tu ne me déranges pas en fait. Je suis là pour toi. » (C5)

C8 fonde le même registre en principe moral, « pour moi ce métier ça a du sens si tu considères les gens correctement. Si c'est juste de la gestion de ressources à flux tendu, n'importe qui peut le faire ». C7 met l'empathie au centre, C3 combine les deux registres, consultante pour le client et « deuxième maman » pour les étudiants. À l'opposé de ces identités épaisses, C2 présente l'identité revendiquée la plus mince du corpus, *challenge* le client « fait partie du métier », et

c'est à peu près tout. Cette minceur n'est pas un hasard, nous y reviendrons, une identité peu investie laisse peu de prise au conflit avec le rôle assigné.

5.4.2 Une identité assignée la même pour tous

Face à cette diversité des identités revendiquées, l'identité assignée par le dispositif est remarquablement homogène, conformément à ce que la revue de littérature annonçait à partir de Lefèvre et al. (2002). C2 la théorise comme suite.

« La base du in-house, c'est en fait, tu te plies en huit pour le client et tu prends ses exigences. Si ce n'est les trucs que t'as abordés, l'équité, le racisme, tout ça, tu vas l'envoyer péter. Pour tout le reste, en fait, tu te plies à ce qu'il veut et c'est tout. C'est la base de l'in-house. » (C2)

Les autres la décrivent par ses manifestations concrètes. C3 est tenue à un *fill rate* de 100 % et porte seule le risque de l'absentéisme, « c'est ton problème s'il est absent ». C5 se sent « considérée comme l'assistante administrative », interrompue jusque dans ses entretiens de recrutement. C4 note que la consultante sur place est « l'image de l'ETT », donc la fautive par défaut. C7 doit exécuter les fins de contrat décidées par le client, « même si on n'est pas ok avec ça, on doit respecter. [...] Moi je n'aime pas faire ça. Je déteste ». Une exception mérite l'attention, C1 a réussi à renégocier partiellement son assignation. À force de faire ses preuves, son client a fini par la considérer autrement, « ok, c'est notre consultante, c'est son travail, elle sait ce qu'elle fait ». Ce cas montre que l'identité assignée n'est pas figée, elle peut être travaillée dans ce que Dubar (2015) appelle la transaction relationnelle. Mais le point de départ est partout le même, un prestataire dont la valeur se mesure à la satisfaction du client.

5.4.3 Ce qui compte, c'est la façon de résoudre l'écart

Si l'on suit notre hypothèse à la lettre, plus l'écart entre identité revendiquée et identité assignée est grand, plus la posture penche vers la résistance. Le terrain confirme cette relation, mais il oblige à la préciser, ce qui compte n'est pas la simple taille de l'écart, c'est la manière dont chacun le résout. Trois configurations se dégagent. La première est la fermeture de l'écart par acceptation. C2 reconnaît l'écart en creux, « dans un monde parfait, je te dirais, on fait les deux », puis le referme aussitôt, « mais la réalité du marché fait qu'au fond, non, il faut satisfaire le client avant tout ». Il précise que cette acceptation a une histoire, « c'est un truc que j'ai dû accepter avec le temps. D'ailleurs, ça me fait chier ». L'alignement apparaît ici pour ce qu'il est, non une absence de tension, mais une tension résolue par soumission raisonnée. La

deuxième configuration est le maintien de l'écart ouvert, qui alimente la résistance. C6 en est le cas le plus net, elle refuse de renoncer au « côté humain » face aux directives du client, défend un intérimaire licencié après un accident de travail, se bat sur les conditions matérielles. C8 tient sa « ligne » au prix de tensions assumées. La troisième configuration est l'écart vécu sans résolution stable, qui produit de l'usure plutôt qu'une posture claire, C5 oscille entre dévouement au client et revendication d'être là pour les intérimaires, C4 ne voit d'issue que dans la sortie du poste.

Cette lecture s'articule avec les modèles identitaires de Sainsaulieu (1998). Les conditions objectives du dispositif *in-house*, isolement de l'agence, dépendance à un interlocuteur unique, poussent vers des identités de fusion avec la logique du client. Mais le corpus montre aussi des identités de négociation, C1 qui convertit la confiance en marge de manœuvre, et des identités de retrait, C10 qui se tait pour préserver son poste tout en gardant son quant-à-soi. Ce retrait correspond bien à ce que Sainsaulieu (1998) décrit, un refus stratégique de s'investir dans la relation plutôt qu'une soumission.

5.4.4 Ce qui fait tenir l'identité revendiquée

Ce que Dubar (2015) appelle la transaction biographique explique d'où viennent ces identités revendiquées et pourquoi elles tiennent. Le parcours de chacun n'est pas qu'une suite de postes, c'est là que s'est formé l'idée qu'il se fait de son métier, et c'est elle qu'il défend. C4 a prospecté son client pendant un an avant de gagner l'appel d'offres, « l'*in-house* ne m'attirait pas du tout, mais pour ce client-là j'avais hyper envie parce que je m'étais investie dans le démarchage ». Son attachement au compte est celui d'un projet personnel, ce qui éclaire à la fois son investissement sans limite, répondre en congé, rallumer l'ordinateur le dimanche, et le coût qu'elle paie. C8 a choisi l'*in-house* contre l'épuisement de l'agence généraliste, « ça m'intéressait d'être vraiment ancré quelque part ». C5 vient de la vente et a été gérante de magasins, elle connaît de l'intérieur le monde de son client, ce qui nourrit à la fois sa compréhension du gérant et son assurance face à lui. C1 est « la première consultante qui ait démarré la collaboration », une position de pionnière qui fonde sa légitimité à négocier. C11 ancre sa loyauté dans des valeurs explicites, jamais « faire le même travail pour un concurrent ». Ces ancrages expliquent un résultat central, les identités revendiquées résistent au dispositif parce qu'elles ne sont pas nées en son sein. Le consultant n'arrive pas vierge dans l'*in-house*, il y importe une définition de soi construite ailleurs, et c'est elle qui détermine la prise que le dispositif aura, ou n'aura pas, sur lui.

5.4.5 Pourquoi l'alignement reste le choix rationnel

Le dernier élément du mécanisme est le prix que le dispositif fait payer aux identités désalignées. Le cas de C6 en fournit une bonne démonstration. Sa résistance au nom des intérimaires, défense d'un accidenté du travail, accès aux toilettes, remontées sur les conditions de nuit, lui a valu un reproche explicite, puis une sanction.

« Chez [le client], c'est justement ce qu'on m'a reproché, c'est que j'étais trop proche des intérimaires parce que je sais que j'avais tendance à prendre leur défense. [...] Et puis en fait la relation client, il y a eu un changement de management, ça ne se passait pas du tout bien. Et donc là ils ont décidé de changer de consultant. » (C6)

C8 a payé sa défense d'un intérimaire de plusieurs semaines de tension avec le client, et note lui-même « j'aurais pu prendre l'autre décision pour éviter le conflit ». C5 paie sa franchise en conflits avec son propre manager. Le regard du manager éclaire la politique de l'organisation sur ce point. M1 revendique d'abord une large tolérance à la variation, « comment chacun le fait avec sa personnalité, ça ne me préoccupe pas, je pense que c'est un peu la richesse [...] tant que les objectifs sont atteints, je crois qu'il faut laisser un petit peu d'espace à chacun pour pouvoir exercer son métier à sa manière » (M1). Mais il en fixe aussitôt la limite, et cette limite fait de la sanction une politique et non un accident. Prendre le parti de l'intérimaire « contre notre client de façon unilatérale, ce n'est pas bon », et si une posture devient « un frein au partenariat », alors « on va essayer de changer le consultant de compte » (M1). Il relie enfin le bien-être des consultants à la qualité de la relation avec le client, ceux qui travaillent avec de bons clients « sont reconnus, écoutés, sentent qu'ils ont de l'impact », les autres recrutent « sans cesse pour des entreprises où on les considère comme des numéros » (M1). Ce mécanisme boucle l'analyse structurelle de la première section, le client contrôle la zone d'incertitude décisive (Crozier et Friedberg, 1977), et ce contrôle se traduit en dernier ressort par la possibilité d'écarter le consultant qui résiste. Il rend compte du silence stratégique de C10 et, plus largement, du caractère minoritaire de la résistance frontale dans le corpus. Résister a un prix connu de tous, chacun arbitre donc entre fidélité à soi et sécurité, et les postures observées sont le produit de cet arbitrage.

5.5 Retour sur l'hypothèse

Cette dernière section rassemble les fils des quatre précédentes pour répondre à la question de recherche. Nous procédons en quatre temps. Nous caractérisons d'abord les postures telles

qu'elles apparaissent dans le corpus, rarement à l'état pur. Nous examinons ensuite le cas le plus probant pour notre démonstration, deux consultants du même dispositif aux postures opposées. Nous intégrons alors la variation situationnelle, qui nuance l'idée d'une posture fixe. Nous formulons enfin la réponse à la question de recherche et le verdict sur l'hypothèse.

5.5.1 Des postures rarement pures

Le premier enseignement du corpus est que les postures distinguées dans la grille de codage, l'alignement, la distance pragmatique et la résistance, existent toutes dans le corpus, mais presque jamais à l'état pur. L'alignement domine, mais il se présente sous plusieurs formes. Sa forme la plus pure, la soumission revendiquée, est rare, on ne la trouve pleinement que chez C2.

« Je n'ai pas d'équilibre entre les deux, vu qu'en fait, je fais que me soumettre à la volonté de mon client. » (C2)

Partout ailleurs, l'alignement est moins linéaire. Chez C8, dont les priorités épousent celles du client parce que « c'est lui que je vois tous les jours, c'est lui dont je comprends la réalité, mon ETT est une entité un peu abstraite ». Cet alignement cohabite chez lui avec le fond de résistance décrit dans la section précédente, ce qui annonce déjà ce que nous verrons plus loin, un même consultant peut changer de posture selon la situation. Chez C5 on voit le dévouement, « j'essaie d'argumenter mais je leur fais plaisir au bout du compte ». Chez C10 le silence est calculé.

De l'autre côté, la résistance se négocie presque toujours à l'intérieur de la relation, comme le manager le dit lui-même, « prendre l'optique de l'intermédiaire contre notre client de façon unilatérale, ce n'est pas bon » (M1). Sa forme la plus aboutie est l'adaptation progressive que pratique C1.

« Une fois qu'ils m'ont fait confiance, j'ai tout doucement obligé mon responsable à rencontrer des profils qu'il n'aurait pas aimé rencontrer de base. [...] Tu intègres un petit point, puis un autre, puis tu glisses un CV, oups, sans faire exprès. Et petit à petit, la demande s'est élargie. » (C1)

On trouve aussi le plaidoyer discret de C2 après les entretiens, « je plaide la cause du candidat », la franchise systématique de C5 et les lignes rouges absolues de C7 et C8 sur la discrimination et la sécurité. La résistance frontale, qui sort de la relation pour s'opposer au client, n'existe que chez C6, et la section précédente a montré qu'elle a été sanctionnée. Enfin, la distance

pragmatique est la posture la plus revendiquée du corpus, C1 la théorise, « c'est hybride, l'un ne va pas sans l'autre ». Il faut cependant noter un écart fréquent entre la posture déclarée et les pratiques codées, plusieurs consultants se disent en équilibre alors que leurs pratiques penchent nettement, l'équilibre est aussi un discours valorisant, et c'est le croisement avec les dimensions pratique et émotionnelle, les dimensions B et C de la grille de codage reproduite en annexe, qui permet de trancher.

5.5.2 Le cas de C1 et C2

La comparaison de C1 et C2 constitue le test le plus probant de notre raisonnement, car elle neutralise les explications structurelles. Les deux consultants travaillent pour la même ETT, dans le même dispositif de service dédié, avec la même dépendance à un client unique. Tous deux ont construit la confiance de leur client par la conformité, C2 « en leur donnant à chaque fois ce qu'ils voulaient », C1 en faisant ses preuves. Et pourtant ils font de cette même ressource des usages exactement opposés. C2 convertit la confiance en approfondissement de l'alignement, « c'est un cercle vertueux », et théorise la soumission comme la nature même du dispositif. C1 convertit la même confiance en marge de manœuvre, elle s'en sert pour élargir les critères du client, faire rencontrer des profils atypiques, infléchir les demandes. La structure étant identique, la différence ne peut venir que de ce que chacun y engage. C2 y engage une identité professionnelle mince, peu investie, qui n'entre pas en conflit avec le rôle assigné. C1 y engage une identité de pionnière, fondée sur sa position de première consultante de la collaboration, qui lui donne à la fois la légitimité et l'envie de négocier. Ce contraste illustre au plus près la thèse de Dubar (2015), à assignation égale, c'est la transaction biographique qui fait la différence.

5.5.3 Un répertoire de postures autour d'un ancrage stable

L'hypothèse, formulée en termes de postures relativement stables, doit être nuancée par un résultat transversal, le même consultant fait varier sa posture selon les situations. Selon l'interlocuteur d'abord, C2 tente le placement de profils atypiques avec les managers de confiance et s'abstient avec les autres, « t'en as certains, je ne le tente pas parce que je sais que ça va être un non ». C5 adapte sa franchise à ses deux responsables successifs, « tout dépend la personne que j'ai en face de moi ». Selon l'enjeu ensuite, C9 se bat « quand ça vaut la peine » et renonce « quand la discussion est déjà prise dans la tête du client ». Selon le moment du parcours enfin, C4 est devenue « plus cadrante » avec l'expérience et ose désormais protéger

ses congés. C11 le résume avec le recul, « il y a des jours où la balance n'est pas parfaite, il y a des contextes qui font que parfois ça bouge un peu ».

Ce résultat ne contredit pas l'hypothèse, il en précise la portée. La posture n'est pas un trait fixe mais un répertoire, et chaque consultant s'y déplace à partir d'un ancrage qui, lui, ne bouge pas. C2 oscille entre soumission et micro-plaidoyer, mais son ancrage reste l'alignement. C6 pouvait se montrer coopérative, mais son ancrage était la défense des intérimaires, et c'est lui que le client a fini par sanctionner. L'identité explique l'ancrage, la situation explique les écarts autour de lui. Les deux explications ne s'opposent pas, elles se complètent.

5.5.4 Réponse à la question de recherche

Nous pouvons à présent répondre à la question posée au terme du cadre théorique. Dans une configuration où le consultant *in-house* est affecté de manière exclusive à un client unique, qu'est-ce qui explique que ses postures varient, de l'alignement sur les attentes du client à la résistance au nom des candidats. La réponse tient en un mécanisme à quatre étages, que l'analyse a documentés successivement. Premièrement, la dépendance structurelle est réelle mais constante, elle exerce sur tous la même pression vers l'alignement et ne peut donc pas expliquer la variation (section 1). Deuxièmement, cette pression passe concrètement par l'incorporation des normes du client dans le jugement, anticipation, autocensure, sens pratique, et cette incorporation est d'autant plus aboutie que rien ne lui résiste de l'intérieur (section 2). Troisièmement, ce qui lui résiste, ou non, c'est l'identité professionnelle que le consultant importe dans le dispositif, son contenu, tourné vers le client ou vers les candidats, ses ancres biographiques, et surtout la manière dont chacun résout l'écart entre ce qu'il revendique et ce que le dispositif lui assigne (section 4). Quatrièmement, deux mécanismes modulent cette dynamique, le coût émotionnel, qui fait de chaque posture une économie psychique particulière (section 3), et le coût social de la résistance, sanctionnée par le dispositif jusqu'au retrait du compte, qui rend l'alignement rationnel même pour des identités désalignées (section 4.5).

L'hypothèse sort donc corroborée, mais pas intacte. Sur le principe, le corpus la vérifie. Plus l'écart entre l'identité revendiquée et l'identité assignée est grand, plus la posture penche vers la résistance. C2 et C6 le montrent aux deux extrêmes, et les positions intermédiaires suivent la même logique. Le terrain impose pourtant trois précisions. D'abord, ce n'est pas l'écart brut qui agit, c'est ce que chacun en fait. Refermé par acceptation, il mène à l'alignement. Maintenu ouvert, il nourrit la résistance. Quand il ne se résout pas, il use. Ensuite, résister a un prix, émotionnel et social. Tous ne peuvent pas ou ne veulent pas le payer. C'est ce qui explique les

résistances silencieuses et les alignements. Enfin, la posture n'est pas un comportement uniforme. Reformulée de la sorte, l'hypothèse rend compte de tout le matériau, y compris des cas qui semblaient d'abord la contredire. Reste à confronter ces résultats aux limites de la démarche, c'est l'objet de la discussion qui suit.

6 Discussion

L'analyse a répondu à la question de recherche en corroborant, sous une forme affinée, l'hypothèse de départ. Ce chapitre prend du recul par rapport à ces résultats. Il examine d'abord ce qu'ils apportent aux littératures mobilisées, puis les limites de la démarche, dont plusieurs sont apparues en cours de recherche, et il se termine par un exercice de réflexivité sur la situation d'entretien elle-même, ainsi que par les implications pratiques et les prolongements que ces résultats suggèrent.

6.1 Ce que les résultats apportent aux littératures mobilisées

Le premier apport concerne la littérature sur la relation triangulaire. Sobczak, Rorive Feytmans et Havard (2008) décrivent le partage flou des responsabilités entre l'ETT et le client comme une zone où les protections des travailleurs s'affaiblissent. Notre terrain montre comment ce flou fonctionne. Ce n'est pas un désordre que les acteurs subissent, c'est un outil dont le client se sert. Il se présente comme le vrai employeur quand cela l'aide à garder la main, et il renvoie ce statut à l'ETT quand il faut assumer une décision impopulaire ou une obligation. Le consultant *in-house* est celui qui paie ce va-et-vient, puisqu'il doit porter devant les intérimaires des décisions qu'il n'a pas prises. Ce résultat invite à étudier le flou de la relation tripartite comme quelque chose que les acteurs font, et pas seulement comme un défaut du cadre juridique.

Le deuxième apport concerne la sociologie du recrutement. Eymard-Duvernay et Marchal (1997) ont montré que le jugement des recruteurs s'appuie sur des conventions propres à chaque situation. Le cas du consultant dédié ajoute une précision, celle du temps. L'incorporation des critères du client suit toujours le même chemin, du respect appliqué d'une consigne à l'anticipation spontanée, et le consultant y échange son autonomie contre son propre contrôle, le client cessant de vérifier justement parce que ses normes sont devenues les siennes. Le corpus montre aussi que ces conventions tiennent à des personnes plutôt qu'à des organisations, un changement d'interlocutrice suffisant à rendre caducs des critères que la consultante croyait siens (C4). L'intuition professionnelle des intermédiaires apparaît alors pour ce qu'elle est, le dépôt d'une longue relation avec un client précis, ce qui rejoint le sens pratique de Bourdieu (1980) en le rendant observable sur un terrain professionnel.

Ce résultat nuance enfin un constat récent. Nadai et Hübscher (2022) concluent que les entreprises de travail temporaire ne négocient pas vraiment les critères de qualité de leurs clients et se contentent de les relayer. Notre corpus le confirme pour une partie des consultants, mais pas pour tous. C1 élargit peu à peu les critères de son client en avançant patiemment, C6 conteste ouvertement les conditions faites aux intérimaires, C7 et C8 refusent net les demandes discriminatoires. La négociation existe donc, mais elle est discrète, individuelle et coûteuse, ce qui explique sans doute qu'une enquête centrée sur les entreprises plutôt que sur les intermédiaires eux-mêmes ne la voie pas.

Le troisième apport concerne le travail émotionnel. Hochschild (1979) étudie la gestion des émotions dans une relation à deux, l'employé face à son public. La position d'intermédiaire dédié complique ce schéma. Les règles de sentiment y sont doubles, maîtrise et calme face au client, chaleur et disponibilité face aux intérimaires, et le consultant passe de l'une à l'autre plusieurs fois par jour. Une partie du jeu de façade ne sert pas non plus la relation commerciale, elle sert à couvrir ce que le dispositif ne dit pas, le consultant jouant la justification de décisions dont il ignore parfois les raisons. Le cas de C8 ajoute un renversement. Pour lui, résister est ce qui lui permet de tenir. La dissonance ne pèse donc pas seulement sur ceux qui résistent, elle pèse aussi sur ceux qui s'alignent sans y croire. Chaque posture a son économie émotionnelle, ce qui fait du travail émotionnel non pas un simple coût, mais l'une des raisons pour lesquelles un consultant adopte telle posture plutôt qu'une autre.

Le corpus prolonge enfin l'analyse de Hochschild sur le genre. Ce sont des femmes qui portent la charge la plus lourde, et le registre du soin, la deuxième maman ou la psy du site, n'apparaît que chez elles, alors que la seule défense affirmée par un homme s'appuie sur un principe et non sur une relation. Le déséquilibre du corpus interdit d'en faire un résultat, mais l'observation suggère que la position d'intermédiaire ne répartit pas le travail émotionnel de la même façon selon le genre. Une recherche menée sur un corpus équilibré serait intéressante à mener.

Le quatrième apport concerne la sociologie des identités professionnelles. Notre résultat central, à savoir que les postures varient selon la façon dont le consultant résout l'écart entre l'identité qu'il revendique et celle qu'on lui assigne, et non selon la taille de cet écart, prolonge Dubar (2015) sur un point. La transaction relationnelle et la transaction biographique ne débouchent pas sur un état acquis, elles obligent à un travail permanent, dont nous avons vu trois issues, l'écart accepté et refermé, l'écart tenu ouvert, et l'écart jamais tranché. Le cas de C1 montre par ailleurs que l'identité assignée peut se renégocier, à force de preuves de conformité, la

confiance gagnée servant ensuite à élargir sa marge, ce qui relie la transaction relationnelle de Dubar à l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977). Le contraste entre C1 et C2, qui font de la même confiance deux usages opposés, illustre enfin ce que disait Sainsaulieu (1998), les conditions objectives ne décident pas des formes identitaires, elles en fixent seulement le champ des possibles.

6.2 Les limites apparues en cours de recherche

Ces résultats doivent être appréciés au regard de plusieurs limites, dont certaines n'étaient pas prévues au départ. La première tient à la composition du corpus. Le recrutement par convenance et par boule de neige, décrit dans la méthodologie, a produit un corpus déséquilibré entre les ETT, la majorité des participants provenant du réseau professionnel constitué pendant notre stage. Les consultants d'une même enseigne partagent une culture d'entreprise et un vocabulaire, celui du partenariat notamment, qui colore leurs discours. Les postures observées dans les autres agences suggèrent des climats parfois plus durs, mais le matériau y est trop mince pour comparer les enseignes entre elles. De même, l'objectif initial de vingt entretiens n'a pas été atteint, et si les dernières transcriptions n'apportaient plus de catégories nouvelles sur les dimensions centrales, cette saturation s'entend au sens empirique retenu dans la méthodologie (Savoie-Zajc, 2007), et non au sens fort de la saturation théorique, rarement atteignable dans le cadre d'un mémoire.

La deuxième limite tient à la définition du dispositif étudié. Notre question de recherche visait des consultants affectés à temps plein et de manière exclusive à un client unique. Le terrain a montré que cette configuration idéale-typique est minoritaire, la plupart des participants combinant permanences, mi-temps ou multi-comptes. Nous avons fait de cette découverte un résultat, la présence sur site varie fortement d'un consultant à l'autre et son intensité ne prédit pas la posture, mais il faut reconnaître qu'elle éloigne le corpus de la définition initiale et qu'une étude centrée sur les seuls temps pleins complets pourrait faire apparaître des mécanismes plus marqués.

La troisième limite concerne la triangulation. Le regard de l'encadrement n'a pu être recueilli qu'auprès d'un seul manager. L'identité assignée est donc documentée par la perception qu'en ont les consultants et par un unique témoignage d'encadrement. La prudence s'impose en conséquence, car ce que le consultant perçoit comme assigné mêle ce que le dispositif prescrit et ce qu'il croit qu'on attend de lui.

La quatrième limite tient à la nature du matériau. Les postures sont reconstituées à partir de pratiques racontées, non observées. Or raconter sa pratique, c'est déjà se présenter, et la sociologie du travail sait que les acteurs tendent à valoriser leur marge de manœuvre. L'écart repéré entre postures déclarées et pratiques codées, plusieurs participants se disant en équilibre quand leurs pratiques penchent nettement, en est probablement une trace. L'entretien rétrospectif mené avec un ancien consultant ajoute un biais spécifique de reconstruction, son récit très positif étant relu à travers un départ réussi. Enfin, le déséquilibre du corpus, huit femmes pour trois hommes, limite la portée du constat formulé sur la dimension genrée du travail émotionnel, signalée dans la revue de littérature à la suite de Hochschild (1979). L'écart observé entre les récits doit d'autant plus être pris avec prudence que les entretiens des hommes sont en moyenne plus courts que ceux des femmes, ce qui peut à lui seul appauvrir l'expression du coût ressenti.

6.3 L'entretien lui-même prolonge les postures

Une observation traverse tout le corpus et mérite qu'on s'y arrête. Les consultants aux postures les plus résistantes sont aussi ceux qui ont parlé le plus librement en entretien, quand les plus alignés ont donné des entretiens plus courts et plus tenus. On peut y voir une limite. Ce que nous savons de chaque posture dépend en partie de l'aisance de chacun à se raconter, et nous en savons forcément moins sur les consultants réservés, ce qui risque de creuser le contraste entre alignés et résistants plus qu'il ne l'est vraiment. Nous avons cherché à limiter ce risque en ne codant pas seulement les discours, mais aussi les pratiques rapportées et le regard du manager, et en vérifiant les cas extrêmes sur des faits.

On peut aussi y voir un résultat. L'entretien est une situation sociale, et la façon d'y parler prolonge la posture dont il est question. La critique ouverte adressée devant nous est la même que celle qui s'exerce face au client. La franchise de C5 en entretien est celle qu'elle revendique dans son travail. Et C2, qui en dit peu et le fait avec méthode, est cohérent avec un alignement qui n'a rien à redire parce qu'il a tout accepté.

Enfin, la parole la plus libre est venue des participants les plus éloignés du dispositif, l'une retirée de son compte, l'autre sorti du métier et conscient de ce que le recul lui permet. Plus un consultant est loin du client, plus il parle librement. Cela confirme indirectement un de nos résultats, le coût de la résistance. Si ceux qui sont encore en poste restent prudents, c'est bien que la franchise se paie quand on dépend toujours du client. Notre position d'ancienne stagiaire

du secteur, que plusieurs participants connaissaient, a sans doute facilité la parole autant qu'elle l'a orientée. Certains ont pu nous parler comme à quelqu'un du métier. Nous en avons tenu compte au moment d'interpréter.

6.4 Implications pratiques et prolongements

Ces résultats ont des implications pour les acteurs du secteur. Pour les ETT d'abord, ils montrent que la variation des postures n'est pas un défaut de conformité mais une ressource. Le manager interrogé l'a d'ailleurs bien vu, lui qui revendique de laisser à chacun l'espace d'exercer le métier à sa manière. Les consultants attachés à protéger les intérimaires sont aussi ceux qui s'usent le plus vite et qui s'exposent le plus aux sanctions du client. Un encadrement qui regarderait ce que chaque posture coûte et rapporte, plutôt que la seule satisfaction du client, protégerait à la fois les consultants et la qualité du service. Pour la formation ensuite, plusieurs participantes décrivent un métier appris seules, sans accompagnement. Il y a là quelque chose à construire.

Trois prolongements découlent enfin des limites que nous avons reconnues. Le premier serait d'interroger les clients eux-mêmes, absents de ce corpus, pour confronter l'identité que les consultants se croient assignée à celle que les clients leur assignent vraiment. Le deuxième serait de suivre des consultants sur la durée, car nous ignorons si les postures tiennent dans le temps. La résistance de C8 survivrait-elle à un changement de client, et que deviennent, à long terme, les consultantes qui n'ont jamais tranché, comme C4 ? Le troisième serait d'écouter les intérimaires, dont les attentes envers le consultant ne nous parviennent ici qu'à travers ceux qui les gèrent. La relation triangulaire ne sera pleinement comprise que lorsque ses trois sommets auront été entendus.

6.5 Recommandations

Ces implications se traduisent en six recommandations. La taille du corpus invite à les formuler avec prudence, mais chacune découle d'un résultat précis de l'analyse.

La première est de structurer l'entrée dans le métier. Plusieurs participants décrivent un apprentissage solitaire, l'un ayant rédigé seule son propre processus de vingt-cinq pages (C10). Or tout se joue dans les premiers mois, c'est là que le consultant absorbe les attentes non dites du client et que sa marge de manœuvre se fixe. Un parcours d'entrée devrait donc aller au-delà des procédures et aborder franchement la négociation du rôle, ce qui se négocie, ce qui

s'accepte, ce qui se refuse. C4, « plus cadrante dès le départ » sur son second compte, montre que ce qu'on ne négocie pas au début coûte cher à renégocier ensuite.

La deuxième est de rompre l'isolement, par des rencontres régulières entre consultants *in-house* de comptes différents, sur le modèle des réunions d'équipe que le manager organise déjà (M1). Ces moments entretiennent un repère professionnel qui ne vient pas du client. C'est, d'après nos résultats, la première protection contre l'adoption de sa seule logique.

La troisième est d'élargir les indicateurs de pilotage au-delà de la satisfaction immédiate du client et du *fill rate*. Les consultants qui protègent les intérimaires créent de la valeur que ces indicateurs ne voient pas, un vivier plus fidèle, moins d'absences, des placements qui durent, et C3 le documente chiffres à l'appui. Sans indicateurs adaptés, l'évaluation continuera de récompenser l'alignement à court terme et de sanctionner ce qui fait la valeur réelle du service.

La quatrième est de protéger la déconnexion et de suivre la charge émotionnelle. Le contrat moral que les consultants s'imposent, répondre en congé, rallumer l'ordinateur le dimanche (C4), venir les jours non prévus (C5), n'est exigé par personne. C'est justement pour cela que rien ne l'arrête. Deux mesures aideraient. Un *backup* réellement disponible, et annoncé comme tel au client. Et un encadrement attentif aux signaux que notre matériau fait apparaître, être joignable en permanence, ne pas savoir dire non, attendre le départ comme seule issue. Les plus exposés ne sont pas les plus critiques, ce sont ceux qui n'ont jamais tranché entre s'aligner et résister.

La cinquième est de garantir le droit de dire non dans la zone grise, celle des demandes légales mais contestables, écarter un intérimaire après un accident de travail (C6) ou parce qu'il a refusé une heure supplémentaire (C8). Le passage par le service juridique règle les demandes discriminatoires (C7). Dans ces cas intermédiaires, en revanche, le coût de la résistance repose entièrement sur le consultant. Trois choses le déplaceraient vers l'organisation, mieux armée pour le porter, quelqu'un vers qui se tourner, une trace écrite systématique du désaccord, et la garantie que défendre un intérimaire avec des arguments ne sera pas retenu contre soi.

La sixième, enfin, est de clarifier la répartition des rôles avec le client dès la signature du contrat. Puisque les clients se servent du flou de la relation triangulaire, il faut leur opposer un texte. Une charte annexée au contrat, connue des interlocuteurs de terrain, disant qui décide des fins de mission, qui prend en charge la discipline et qui gère les situations psychosociales. Le consultant aurait alors autre chose à opposer que sa seule position, la plus faible des trois.

7 Conclusion

Au terme de ce travail, revenons au chemin parcouru. Nous sommes partie d'une observation de stage. Des consultants placés dans la même position de dépendance à un client unique n'adoptent pas les mêmes postures, de l'alignement complet à la résistance au nom des candidats. Pour comprendre cette variation, nous avons construit un cadre théorique en quatre niveaux, la dépendance structurelle du dispositif *in-house*, l'incorporation des normes du client dans le jugement, le travail émotionnel qu'exige le rôle et la construction de l'identité professionnelle. Nous en avons tiré une hypothèse fondée sur l'écart entre l'identité que le consultant revendique et celle que le dispositif lui assigne (Dubar, 2015 ; Sainsaulieu, 1998). Nous l'avons confrontée à des entretiens semi-directifs menés auprès de consultants de plusieurs ETT et de plusieurs secteurs en Belgique francophone, complétés par l'entretien d'un manager, puis codés avec une grille tirée du modèle d'analyse.

Quatre résultats en ressortent. Le premier est que la dépendance au client unique ne varie pas. Tous les consultants la subissent sous les mêmes formes, un client qui dirige le travail au quotidien, une immersion sur son site, et la conscience que le poste tient à la relation commerciale. C'est justement parce qu'elle est constante qu'elle n'explique pas la variation des postures. Elle explique seulement la pression commune vers l'alignement.

Le deuxième est que cette pression passe par le jugement. Le consultant finit par faire siens les critères du client, d'abord en les anticipant, jusqu'à écarter des candidats qu'il ne présentera jamais, ensuite en cessant d'y penser. Ce qui était une consigne devient une intuition.

Le troisième est que le travail émotionnel n'est pas seulement un coût. Chaque posture a son propre équilibre. Celui qui s'aligne se protège en relativisant, celui qui résiste se protège en restant fidèle à ce qu'il est, et ceux qui n'ont tranché ni dans un sens ni dans l'autre paient le prix le plus élevé.

Le quatrième répond à notre question de recherche. La variation des postures s'explique bien par l'identité, mais autrement que nous ne l'avions prévu. Ce n'est pas la taille de l'écart entre l'identité revendiquée et l'identité assignée qui commande la posture, c'est la façon dont chacun le résout. L'écart accepté et refermé mène à l'alignement. L'écart tenu ouvert nourrit la résistance. L'écart jamais tranché use. Cette résolution n'est d'ailleurs pas libre. Le coût de la résistance la contraint, le dispositif faisant payer ce coût jusqu'au retrait du compte, et les

situations la font varier, la posture étant un répertoire organisé autour d'un ancrage identitaire plutôt qu'un comportement uniforme.

L'hypothèse sort donc confirmée, mais affinée. La comparaison la plus parlante reste celle de deux consultants du même dispositif, qui ont gagné la même confiance par la même conformité et en font l'inverse l'un de l'autre. Le premier s'y enfonce, le second s'en sert pour élargir sa marge au profit de ses candidats. À conditions égales, c'est donc ce que chacun met de lui-même dans le poste qui fait la différence, son identité, son parcours, l'idée qu'il se fait du métier. Le dispositif *in-house* propose à tous le même rôle. Tous ne l'acceptent pas de la même façon.

Ce travail a ses limites, exposées dans la discussion, un corpus déséquilibré entre enseignes et plus étroit que prévu, un dispositif réel plus divers que sa définition, un seul manager pour croiser les regards, et des pratiques racontées plutôt qu'observées. Ces limites indiquent aussi par où continuer. Interroger les clients permettrait de mesurer la part d'autocensure dans l'alignement, en confrontant ce que les consultants croient qu'on attend d'eux à ce qu'on attend vraiment. Suivre les consultants dans la durée dirait si les postures tiennent, et ce que deviennent ceux qui n'ont jamais tranché. Entendre les intérimaires, enfin, fermerait le triangle, puisque leurs attentes ne nous parviennent ici qu'à travers ceux qui les gèrent.

Reste une conviction. Derrière la question, en apparence gestionnaire, des postures des consultants, s'en joue une autre, celle de la place laissée aux personnes dans un dispositif fait pour gérer des flux. Les consultants rencontrés la travaillent tous les jours, y compris les plus alignés, en glissant un CV, en défendant un candidat, en tenant une ligne ou en choisissant leurs combats. Ce sont ces gestes minuscules qui empêchent la relation triangulaire de n'être qu'une mécanique, et c'est pour cela qu'ils méritaient d'être étudiés.

8 Bibliographie

- Adecco. (s. d.). *Services employeurs*. <https://www.adecco.com/fr-be/employeurs>
- Belkacem, R., Kornig, C. et Michon, F. (dir.). (2011). *Visages de l'intérim en France et dans le monde*. L'Harmattan.
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Les Éditions de Minuit.
- Castel, R. et Zecca, M. (1995). Les métamorphoses de la question sociale. Rencontre avec Robert Castel. *Agora débats/jeunesses*, 2, 97-102. <https://doi.org/10.3406/agora.1995.1517>
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil.
- Dubar, C. (2015). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles* (5e éd.). Armand Colin. (Œuvre originale publiée en 1991.)
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'AEGIS*, 7(4), 47-58. <https://hal.science/hal-00657925>
- Eymard-Duvernay, F. et Marchal, E. (1997). *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*. Métailié.
- Faure-Guichard, C. et Fournier, P. (2001). L'intérim, creuset de main-d'œuvre permanente ? *Genèses*, (42), 26-46. <https://doi.org/10.3917/gen.042.0026>
- Federgon. (2024). *Chiffres clés du secteur de l'intérim en Belgique*. <https://federgon.be/fr/centre-de-connaissances/chiffres/>
- Glaymann, D. (2007). *L'intérim*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.glaym.2007.01>
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575. <https://www.jstor.org/stable/2778583>
- Hochschild, A. R. (2017). *Le prix des sentiments. Au cœur du travail émotionnel* (S. Fournet-Fayas et C. Thomé, trad.). La Découverte. (Œuvre originale publiée en 1983 sous le titre *The Managed Heart*.)
- Kaufmann, J.-C. (2016). *L'entretien compréhensif* (4e éd.). Armand Colin. <https://shs.cairn.info/l-entretien-comprehensif--9782200613976>
- Kornig, C. (2003). *La fidélisation des intérimaires permanents. Une stabilité négociée* [Thèse de doctorat en sociologie, École des hautes études en sciences sociales].
- Kuty, O. (1997). *La négociation des valeurs. Introduction à la sociologie*. De Boeck Université.
- Lefèvre, G., Michon, F. et Viprey, M. (2002). Les stratégies des entreprises de travail temporaire, acteurs incontournables du marché du travail, partenaires experts en ressources humaines. *Travail et Emploi*, (89), 45-64.

Lejeune, C. (2019). *Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer* (2e éd.). De Boeck Supérieur.

ManpowerGroup. (s. d.). *Nos marques et solutions*. <https://www.manpowergroup.be>

Nadai, E. et Hübscher, R. (2022). « The first one to pick up the phone ». Forms of recruitment for low-skilled jobs. *Swiss Journal of Sociology*, 48(2), 335-352.

ONSS. (2025a). *Légère augmentation du nombre d'intérimaires en 2024 grâce aux flexi-jobs*. <https://www.onss.be/actualites/2025/08/06/legere-augmentation-du-nombre-d-interimaires-en-2024-grace-aux-flexi-jobs>

ONSS. (2025b). *Statistiques annuelles du travail intérimaire. Données 2024* [ensemble de données]. Office national de sécurité sociale. <https://www.onss.be/stats/statistiques-annuelles-du-travail-interimaire>

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5e éd.). Armand Colin.

Pires, A. P. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative. Essai théorique et méthodologique. Dans J. Poupard, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires, *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 113-172). Gaëtan Morin.
https://classiques.uqam.ca/contemporains/pires_alvaro/echantillonnage_recherche_qualitative/echantillonnage.html

Polanyi, K. (2001). *The great transformation. The political and economic origins of our time* (2e éd.). Beacon Press. (Œuvre originale publiée en 1944.)

Ramaux, C. (1994). Comment s'organise le recours aux CDD et à l'intérim ? *Travail et Emploi*, (58), 22-45.

Randstad. (s. d.). *Randstad Inhouse Services*. <https://www.randstad.be/fr/>

Randstad. (2026, 23 avril). *Randstad, Tempo-Team et Hudson regroupent leur expertise sous une seule marque, Randstad* [communiqué de presse]. <https://www.randstad.be/fr/propos-nous/nouvelles/randstad-tempo-team-et-hudson-regroupent-leur-expertise-sous-une-seule-marque/>

Sainsaulieu, R. (1998). L'identité au travail d'hier à aujourd'hui. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 27(1), 77-93. https://www.persee.fr/doc/binop_0249-6739_1998_num_27_1_1221

Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ? *Recherches qualitatives*, hors-série (5), 99-111.

Sobczak, A., Rorive Feytmans, B. et Havard, C. (2008). Comment réguler les relations triangulaires de travail ? La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appels. *Travail et Emploi*, (114), 21-31. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.3986>

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.-a). *Contrat de travail flexi-job*.
<https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/contrats-de-travail-particuliers/contrat-de-travail-flexi-job>

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.-b). *Travail intérimaire*.
<https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/travail-interimaire>

Van Campenhoudt, L., Marquet, J. et Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5e éd.). Dunod.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications. Design and methods* (6e éd.). SAGE.

Annexe

Cette annexe réunit quatre documents. Le guide d'entretien utilisé auprès des consultants (tableau 3), le guide d'entretien utilisé auprès du manager (tableau 4), la grille de codage appliquée à l'ensemble du corpus (tableau 5) et une note de transparence sur l'usage de l'intelligence artificielle.

8.1 Guide d'entretien

Tableau 3. Guide d'entretien destiné aux consultants

Introduction	• Rappeler l'anonymat • Pas de bonne ou de mauvaise réponse
Parcours	• Parcours dans le secteur de l'intérim • Quotidien • Méthode d'apprentissage du métier
Relation avec le client	• Situation vis-à-vis du client/intérimaire • Relation avec ETT ○ Marge de manœuvre au quotidien • Attentes client vs attentes ETT
Travail en tant que tel	• Dernier recrutement • Critère d'évaluation ○ Evolution, changement • Attentes (critères) difficile à appliquer
Sens du métier	• Définir son rôle pour un non-initié • Critères pour un bon travail • Sentiment d'être chez le client ou l'agence ○ Contact avec d'autres collègues • Relation avec les intérimaires ○ Factuel et relationnel • Exemple d'expérience : arbitrer entre client et intérimaire
Situations marquantes	• Situation difficile • Situation avec sentiment de fierté / réussite • Situation qui a fait changer la perspective / le travail
Clôture	• Changer quelque chose dans le poste • Projection pour l'avenir

	• Remerciement
--	--

8.2 Guide d'entretien manager

Tableau 4. Guide d'entretien destiné au manager

Introduction	• Rappeler l'anonymat • Pas de bonne ou de mauvaise réponse
Parcours	• Parcours dans le secteur de l'intérim • Quotidien • Différence management in-house et agence classique
La structure et la relation	• Fonctionnement relation avec consultants et clients ○ Instructions • Convergence attentes ETT et client ○ Positionnement si désaccord
Management à distance	• Maintenir le contact au quotidien ○ Sentiment d'appartenance • Appartenance forte au client • Mauvaise intégration chez le client
Attentes, évaluation et formation	• Evaluation du travail ○ Bonnes / mauvaises pratiques ○ Comportements encouragés • Formation / préparation au poste
Vision du rôle du consultant	• Définir le rôle du consultant • Situation : opposition du consultant face au client • Différence de comportement observer entre les consultants
Clôture	• Principaux défis • Remerciement

8.3 Grille de codage

Tableau 5. Grille de codage appliquée au corpus

A. Dimension structurelle		
Code	Définition, explication	Exemple

A1. L'ETT présente sur le papier mais absente au quotidien	L'agence reste l'employeur légal mais disparaît de la vie de travail. Le consultant la sollicite peu et se sent seul à la représenter.	Agence peu contactée, reporting formel, sentiment d'être seul représentant
A2. Le client qui dirige vraiment	Le client fixe les priorités, impose les urgences, convoque aux réunions. Le vrai patron du quotidien n'est pas celui qui paie.	Ordres directs, urgences imposées, réunions du client
A3. L'exclusivité et l'immersion chez le client	Bureau sur place, intégration aux équipes, connaissance fine de la maison. Une proximité qui aide et qui déteint.	Bureau sur site, intégration aux équipes du client
A4. Le poste qui dépend d'un seul client	Le consultant sait que si le client part, le poste disparaît avec lui.	Renouvellement évoqué, crainte de perdre le client, poids dans le chiffre d'affaires
A5. Les attentes non dites et le contrat moral	Ce que personne n'a écrit mais que le consultant devine et s'impose seul.	« ça ne se fait pas », « il s'attend à ce que », anticipations non formulées
A6. Les contraintes venues de l'agence elle-même	La marge de manœuvre est aussi bridée de l'intérieur, prix et marges gérés ailleurs, décisions qui remontent.	« c'est pas moi qui gère », « zéro visibilité », escalade obligatoire
B. Dimension pratique		
B1. Les critères que le client annonce clairement	Ce que le client demande ouvertement, à l'écrit ou en réunion.	Consignes de tri, profils demandés, exigences formulées
B2. Les critères jamais dits mais quand même appliqués	Le consultant écarte des profils avant même de les présenter parce qu'il sent que ça ne passera pas. La norme fonctionne sans être dite.	Anticipation des refus, autocensure, « je sais que ça ne passera pas »
B3. Le jugement devenu réflexe	Juger est devenu automatique, le consultant parle d'intuition ou d'expérience.	« Je vois direct », tri rapide, évidences non questionnées
B4. La façon de juger qui a changé	Le récit du changement lui-même, ses débuts contre aujourd'hui, l'agence contre l'in-house.	« Au début je, maintenant je », comparaison agence et in-house

B5. Ce qu'il fait face à un refus	Le moment de vérité. Refus d'un candidat par le client, ou d'une demande par le consultant, et ce qu'il en fait.	Renégociation, contournement, soumission, plaidoyer
B6. La prise de distance avec les critères du client	Les moments où le consultant remet en cause les critères du client. Un jugement à lui résiste encore.	Désaccord exprimé, référence à d'autres normes du métier, étonnement
C. Dimension émotionnelle		
C1. Les émotions qu'il pense devoir montrer	Les règles du jeu émotionnel du poste telles que le consultant les ressent. Souriant, disponible, jamais en conflit visible.	« Il faut toujours sourire », disponibilité permanente
C2. Faire semblant, jouer la façade	Afficher une émotion qu'on n'a pas.	« Je fais semblant », « je garde le sourire », agacement masqué
C3. Se transformer vraiment de l'intérieur	Se raisonner, relativiser, se mettre à la place de l'autre pour ressentir ce qui est attendu.	« Je me raisonne », « je me mets à leur place », relativisation active
C4. Ce que ça lui coûte	La fatigue et l'usure que le consultant relie lui-même à la gestion des émotions.	Épuisement, « je ramène ça à la maison », lassitude relationnelle
D. Dimension identitaire		
D1. L'identité qu'il revendique	La façon dont le consultant se définit, son rôle, ses valeurs, ce qu'est pour lui un bon professionnel.	« Pour moi ce métier c'est », « je suis là pour », fierté ou idéal professionnel
D2. L'identité qu'on lui assigne	Le rôle que le client, l'agence ou le dispositif lui collent, tel que lui le perçoit.	« Pour eux je suis », attentes de rôle, étiquette ressentie
D3. L'écart et la tension entre les deux	Le code central de l'hypothèse. L'écart entre D1 et D2 quand le consultant l'exprime.	Dilemmes, malaise, conflit de loyauté, sentiment de trahir ses valeurs
D4. D'où vient son identité	Ce sur quoi l'identité défendue repose, parcours, expériences, projections, racontés avec un sens.	Récit de parcours mis en sens, « j'ai toujours voulu », expérience fondatrice

D5. Ce que coûte de tenir bon	Ce que coûte une identité qui ne colle pas au dispositif. Il éclaire pourquoi certains finissent par céder.	Recadrage, réputation de « difficile », menace perçue sur le poste, mise à l'écart
E. Les postures.		
E1. L'alignement sur le client	Des pratiques tournées vers la satisfaction du client et assumées comme allant de soi.	Priorités du client adoptées, fierté du service rendu, identification au client
E2. La distance pragmatique	La position du milieu, arbitrage au cas par cas, équilibre revendiqué et non simple hésitation.	« Je fais mon travail », arbitrage au cas par cas, neutralité affichée
E3. La résistance au nom des candidats	La protection active des intérimaires face au client, traduite en actes.	« J'ai refusé de », plaidoyer pour un candidat, contournement assumé
E4. La posture qui change selon les situations	Le même consultant change de posture selon les enjeux et explique ce qui le fait basculer.	« Ça dépend », récits contrastés, conditions de bascule
F. Le manager et les documents		
F1. Ce que le manager dit des postures	Ce que le manager (M1) dit des consultants et de son encadrement.	Typologies spontanées, exemples de consultants alignés ou résistants
F2. L'identité assignée dans les documents	Le rôle tel que l'écrivent offres d'emploi, brochures et pages des agences. Code resté inexploité, aucun document n'ayant finalement été codé.	« Ambassadeur du client », orientation service, KPI relationnels
F3. Les éléments de contexte	Secteur, ancienneté, taille du site. Sert à situer et nuancer, pas à analyser.	Secteur, ancienneté, organisation locale

8.4 Note de transparence sur l'usage de l'intelligence artificielle

Conformément à la charte ULiège d'utilisation des intelligences artificielles génératives dans les travaux universitaires, cette note rend compte de l'usage fait de ces outils dans le présent mémoire.

Trois outils ont été mobilisés. La fonction de transcription automatique de Microsoft Teams a fourni un premier jet pour les entretiens menés en visioconférence, chaque transcription ayant ensuite été intégralement relue et corrigée à l'écoute de l'enregistrement, comme indiqué dans

la méthodologie. Une intelligence artificielle (Claude, Anthropic) a par ailleurs été utilisé comme appui à plusieurs étapes du travail, aide à la reformulation et à la correction, principalement orthographique, de passages rédigés par nous. Celle-ci a également été utilisé comme assistance à la recherche d'information, notamment dans le cadre de recherche pour notre littérature afin de trouver quels étaient les auteurs les plus pertinents dans notre domaine de recherche. L'outil NotebookLM (Google) a servi d'espace de documentation, permettant de centraliser les textes du corpus bibliographique et d'y retrouver des informations, cet outil ne s'appuyant que sur les documents que nous lui avons fournis et non sur des sources extérieures.

La construction de l'objet et de la question de recherche, la conduite des entretiens, le codage du matériau, l'analyse et l'interprétation des résultats relèvent en revanche de notre seul travail.