

# M@n@gement

ISSN: 1286-4892

Emmanuel Josserand, *HEC, Université de Genève (Editor in Chief)*

Jean-Luc Arrègle, *Université du Luxembourg (editor)*

Laure Cabantous, *ESCP Europe, Paris (editor)*

Stewart Clegg, *University of Technology, Sydney (editor)*

Olivier Germain, *U. du Québec à Montréal (editor, book reviews)*

Karim Mignonac, *Université de Toulouse 1 (editor)*

Philippe Monin, *EM Lyon Business School (editor)*

Tyrone Pitsis, *University of Newcastle (editor)*

Jose Pla-Barber, *Universidad de València (editor)*

Michael Tushman, *Harvard Business School (editor)*

Florence Villesèche, *HEC, Université de Genève (managing editor)*

Walid Shibib, *Université de Genève (editorial assistant)*

Martin G. Evans, *University of Toronto (editor emeritus)*

Bernard Forgues, *EM Lyon Business School (editor emeritus)*

■ François GRIMA 2012

Dominique GLAYMANN

Une analyse renouvelée du modèle *Exit, Voice, Loyalty, Neglect* : apports d'une approche longitudinale et conceptuellement élargie.

*M@n@gement*, 15(1), 1-41.

M@n@gement est la revue officielle de l'AIMS



**AIMS**  
Association Internationale  
de Management Stratégique

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

M@n@gement is a double-blind refereed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

For a free subscription to M@n@gement, and more information:

<http://www.management-aims.com>

© 2012 M@n@gement and the author(s).

M@n@gement is the official journal of AIMS

# Une analyse renouvelée du modèle *Exit, Voice, Loyalty, Neglect* : apports d'une approche longitudinale et conceptuellement élargie.

---

François GRIMA

IRG-UPEC & RMS  
Grimaf2000@yahoo.com

Dominique GLAYMANN

Largotec Université Paris Est  
glaymann@u-pec.fr

## Résumé :

Cet article poursuit un double objectif : valider et enrichir les derniers élargissements théoriques du modèle *Exit, Voice, Loyalty, Neglect* (EVLN) et identifier les ressources mobilisées par les acteurs utilisant les différentes options. Les résultats d'une enquête longitudinale auprès de 38 intérimaires de plus de 45 ans confirment la pertinence des distinctions entre *Exits* effectif et envisagé, *Voices* passive et active, *Loyalties* passive et active et l'extension conceptuelle du *Cynicism*. Deux nouvelles options émergent : l'*Exit* rêvé et le *Neglect* brutal. L'étude dynamique des options entre les phases de démarrage de la relation avec l'employeur et de l'installation fait émerger plusieurs trajectoires types qui soulignent le développement des options destructives (*Cynicism, Neglect* et *Exit*) au détriment de celles constructives (*Voice* et *Loyalty*). Différentes variables et ressources mobilisées (satisfaction passée, alternatives professionnelles faibles, ambitions professionnelles, contraintes financières fortes) aident à comprendre la variété des formes de la dynamique globale de destruction de la relation avec l'employeur.

## Mots clés :

EVLN, Cynisme, intérim, senior

---

## INTRODUCTION

L'étude des réactions des salariés face à une insatisfaction au travail constitue l'un des thèmes centraux de la littérature en comportement organisationnel (Rusbult et al, 1988). Le passage d'une approche relationnelle à une approche transactionnelle dans les liens entre salariés et organisations (Cartwright et Holmes, 2006) a accru l'intérêt académique et managérial pour cette thématique. De nombreuses recherches soulignent la variété des conséquences de l'insatisfaction au travail (Rusbult *et al*, 1982 ; Good *et al*, 1988 ; Netemeyer *et al*, 1995 ; Dulac *et al*, 2008). Les travaux sur le  *coping*  face au stress ou le management des conflits proposent des approches processuelles (Lazarus et Folkman, 1984 ; Folkman et Lazarus, 1988 ; Paulhan, 1992 ; Rubin *et al*, 1994 ; Paulhan et Bourgeois, 1995). Deux options se dégagent :

la fuite et le conflit. Dans la première, le salarié s'éloigne de la firme physiquement (absentéisme, turnover) ou mentalement (réévaluation cognitive, relativisation). Dans la seconde, il s'oppose frontalement (conflit ouvert, grève) ou clandestinement (vol, rumeur) à la source de son malaise.

Sans négliger ces propositions, Davis-Blake *et al* (2003) notent que le modèle *Exit, Voice, Loyalty, Neglect* (EVLN) constitue une approche intégrative féconde pour toute recherche, comme la nôtre, sur les conséquences de l'insatisfaction des salariés au travail. Hirschman (1970) et d'autres (Rusbult *et al*, 1988 ; Hagedoorn *et al*, 1999) montrent qu'un salarié dans cette situation dispose de quatre options pour réagir<sup>1</sup>. Il peut partir (*Exit*), s'opposer (*Voice*), rester en prenant sur lui (*Loyalty*) ou prendre de la distance (*Neglect*).

1. Sans les amalgamer, on peut rapprocher ces options de celles proposées par Sainsaulieu (1996) dans sa typologie (retrait, fusion, affinités, négociation) des identités professionnelles : l'*Exit* et le *Neglect* se rapprochent en partie du retrait et la *Loyalty* de la conduite affinitaire. En ce qui concerne, la *Voice* évoque à la fois la fusion et la négociation.

Des travaux plus récents proposent une conceptualisation renouvelée de cette typologie. Naus *et al* (2007) introduisent la catégorie du Cynisme. Elle traduit la perte de confiance du salarié envers son entreprise, un affect négatif et une propension à des comportements négatifs face à l'entreprise. Rusbult *et al* (1988), puis Leck et Saunders (1992) comme Withey et Cooper (1992), proposent d'approfondir les options initiales en posant une double distinction. La première oppose les comportements destructifs aux comportements constructifs alors que la seconde différencie les comportements passifs et actifs. Dans la première alternative, le salarié choisit entre le maintien de son lien avec l'organisation (options *Voice* et *Loyalty*) et la rupture (options *Exit* et *Neglect*). Dans la seconde, il agit sur la source de son malaise (options *Exit* et *Voice*) ou il se contient (options *Neglect* et *Loyalty*).

La richesse de ce débat ne doit pas masquer l'existence de zones d'ombre. Conceptuellement, la définition des différentes options n'est pas stabilisée. Withey et Cooper (1992) assimilent l'option *Loyalty* active à un comportement citoyen. Leck et Saunders (1992) proposent de substituer le terme patience à celui de *Loyalty* pour distinguer attitude et comportement. Rusbult *et al* (1988) élargissent la définition de l'*Exit* à la volonté de partir. La *Voice* définie par Hirschman (1970) comme la manifestation de l'insatisfaction, voire de la colère, est redéfinie par Naus *et al* (2007) comme un comportement citoyen d'amélioration du climat de travail. Cette combinaison d'inflation terminologique et d'incertitude sur le sens donné aux termes tend à appauvrir, voire à questionner la pertinence du modèle EVLN (Hagedoorn *et al*, 1999). Méthodologiquement, Naus *et al* (2007) regrettent qu'une majorité de travaux se fonde sur une seule collecte de données alors que les réponses à l'insatisfaction se forment dans la durée. La compréhension de la dynamique propre à chaque individu répondant à l'insatisfaction au travail reste peu accessible par cette méthodologie alors qu'elle est décrite par de multiples travaux (Withey et Cooper, 1992 ; Turnley et Feldman, 1999) comme un enjeu central du champ de recherche. En l'état actuel de la recherche, la majorité des travaux existants laisse penser que les salariés insatisfaits demeurent figés dans une option tout en affirmant l'existence de trajectoires.

Face à ces limites, le but de cette recherche est d'étudier la dynamique d'ajustement à l'insatisfaction au travail en validant la per-

tinence théorique des diverses conceptualisations des options du modèle EVLN. L'approche est à la fois exploratoire et confirmatoire en s'inscrivant dans la perspective renouvelée du modèle EVLN, appelé aussi EVLNC<sup>2</sup>. Elle intègre pour les tester les différents raffinements qui ont enrichi le modèle de base ces dernières années. Elle vise aussi à les enrichir conceptuellement à la fois sur la typologie des options et dans une perspective dynamique. Nous appuierons nos analyses sur un échantillon d'interimaires seniors (plus de 45 ans) gérant leur insertion dans l'intérim après avoir subi un licenciement.

2. Nous parlerons indifféremment du modèle renouvelé ou du modèle EVLNC pour décrire le modèle EVLN intégrant les raffinements théoriques récents.

## **LE CADRE D'ANALYSE DU MODÈLE EVLN : UNE PERSPECTIVE THÉORIQUE EN RENOUVEAU POUR COMPRENDRE LES RÉACTIONS À L'INSATISFACTION AU TRAVAIL**

Loin d'être un champ conceptuellement figé, le modèle EVLN a fait l'objet de multiples enrichissements conceptuels, notamment dans ses options initiales. Une vision dynamique se développe. Si les résultats concernant les ressources esquissent des pistes d'approfondissement fructueux, les travaux analysant les trajectoires d'adaptation demeurent exploratoires.

### **Des options conceptuellement en débat.**

L'option de l'*Exit* est définie initialement par Hirschman (1970) comme la réponse d'un client insatisfait par la performance d'une entreprise qui lui vend un produit. Elle prend la forme d'une rupture effective avec l'organisation. Rusbult *et al* (1988) étendent l'*Exit* à la volonté de quitter l'entreprise en englobant un comportement et une attitude. Pour Naus *et al* (2007), cette rupture conceptuelle facilite l'utilisation de la typologie dans l'étude de l'insatisfaction au travail. On considère alors que si le comportement consistant à partir n'est pas toujours envisageable du fait d'une perception d'un marché de l'emploi difficile, le fait de penser partir, voire de s'y préparer, permet d'intégrer plus de pans de la réalité. La *Voice* fait aussi débats. Plus complexe que l'*Exit* (Hirschman, 1970), cette option peut s'exprimer sous des formes et avec des niveaux d'intensité variés. Si Hirschman (1970) la définit comme une réponse active et constructive, Hagedoorn *et al* (1999) distinguent *Voices* coopérative et non coopérative. Dans la première, le salarié cherche à résoudre les problèmes, fait des propositions, se montre ouvert au compromis. La *Voice est* un comportement citoyen. Dans la seconde, le salarié veut imposer sa solution à l'employeur, ce qui traduit un dialogue difficile (Rubin *et al*, 1994).

Contrairement aux deux premières options la *Loyalty* n'a pas été clairement définie par Hirschman (1970). D'abord assimilée à un sentiment d'attachement à l'organisation, elle apparaît ensuite comme une attitude modérant l'option *Exit* comme réponse comportementale à

l'insatisfaction avant d'être définie dans la littérature organisationnelle comme une forme d'abnégation. Face à l'insatisfaction, le salarié « *refuse de partir et souffre en silence, confiant qu'il est que la situation va rapidement s'arranger* » (Hirschman, 1970, p. 38). Selon Rusbult *et al* (1988), c'est un comportement à la fois passif et constructif : l'individu accepte les conditions fixées par son employeur, attendant avec un certain optimisme une amélioration de sa situation. Leck et Saunders (1992) qualifient ce positionnement de « patient ». Withey et Cooper (1989) distinguent cette forme passive de *Loyalty* d'une forme active proche de comportements citoyens au travail (Organ, 1988). Le salarié agit pour dépasser la performance prédéfinie de son rôle : il vante son entreprise, il ne compte pas toutes ses heures de travail bien qu'il soit insatisfait.

L'option *Neglect* s'inscrit dans un registre affectif. Le salarié laisse passivement la relation se distendre, voire se détruire dans un contexte organisationnel marqué par des retards, de l'absentéisme, des erreurs répétées dans le travail, voire le détournement de ressources de l'entreprise (Farrell, 1983 ; Rusbult *et al*, 1988 ; Naus *et al*, 2007). L'option *Neglect* apparaît comme un comportement passif, destructeur (Hagedoorn *et al*, 1999).

De nombreux débats entourent la typologie de Hirschman (1970). Ce modèle ne comprenait initialement que les deux seules options de l'*Exit* et de la *Voice*. Les options ajoutées, *Loyalty* et *Neglect*, semblent moins fondées théoriquement. L'extension au monde du travail d'un modèle pensé pour décrire une relation de clientèle apparaît délicate (Naus *et al*, 2007). Les travaux de Farrell (1983) et de Rusbult *et al*, (1988) ont contribué à clarifier le champ en posant deux axes interprétatifs : destructif-constructif et actif-passif. Cet outil analytique aide à structurer le débat même si la double catégorisation proposée ne fait pas consensus. Le premier axe opposant la *Voice* et la *Loyalty* comme comportements constructifs à l'*Exit* et au *Neglect* comme comportements destructeurs peut sembler réducteur. Withey et Cooper (1989) proposent de retenir une *Voice* destructrice où le salarié insatisfait entre en conflit avec l'entreprise sans volonté d'établir un accord. Le second axe qui décrit l'*Exit* et la *Voice* comme des comportements actifs alors qu'il conçoit la *Loyalty* et le *Neglect* comme des comportements passifs est lui aussi discuté. Withey et Cooper (1989) avancent l'existence d'une *Loyalty* active proche d'un comportement citoyen.

### **Une extension conceptuelle : l'introduction du cynisme**

Se fondant sur l'invitation à enrichir conceptuellement le modèle EVLN avancée par Rusbult *et al* (1988), Naus *et al* (2007) ont introduit le cynisme organisationnel comme modalité passive destructrice de la relation, défini telle « *une croyance dans le manque d'intégrité de l'organisation, un sentiment négatif envers elle, des tendances à la dénigrer et à adopter des comportements critiques à son encontre* » (Dean *et al*, 1998, p. 345). Causé par la perception douloureuse de la rupture du contrat de travail durable antérieur (Abraham, 2000 ; Pugh

*et al*, 2003), le *Cynicism* traduit la combinaison d'une insatisfaction profonde qu'aggrave l'incapacité de rompre la relation avec l'employeur compte tenu de coûts de sortie élevés.

Cette grille de lecture ne fait pas consensus. Bommer *et al* (2005) notent que « les cyniques » tiennent à leur organisation en lien avec un éthos professionnel. Face à une organisation qui à ses yeux ne se comporte pas de manière intègre, le salarié devient cynique pour rééquilibrer une relation dans laquelle il pense donner trop ou pour fuir ce qui lui déplaît, ce qui est proche de la *Voice*. Naus *et al* (2007) nuancent cette proximité et rapprochent le *Cynicism* de l'*Exit* car ces deux réactions partagent un grand nombre d'antécédents communs : conflit de rôle élevé, manque de liberté d'expression. En revanche, une éthique professionnelle solide qui apparaît fortement liée au *Cynicism* est sans lien avec l'*Exit*.

D'après Naus *et al* (2007), l'élargissement conceptuel au *Cynicism* améliore la capacité du modèle EVLNC à comprendre les situations de travail difficiles, surtout quand l'*Exit* est difficile. Bien que ce modèle renouvelé n'ait pas encore été validé empiriquement, il entre en congruence avec les nombreux travaux décrivant l'adoption par des salariés démotivés de comportements plus ou moins critiques envers l'entreprise (Dulac *et al*, 2008).

## **Le modèle EVLN en mouvement : les facteurs explicatifs des options.**

Sans se limiter à un travail purement conceptuel, les travaux mobilisant le modèle EVLN ont tenté d'identifier les antécédents des différentes options, voire de proposer des trajectoires d'adaptation. Sur le premier point, des résultats significatifs, bien que contradictoires, sont avancés ; sur le second, la recherche reste embryonnaire.

Trois facteurs explicatifs émergent de la littérature (Leck, Saunders, 1992 ; Rusbult *et al*, 1988 ; Farrell et Rusbult, 1992) : la satisfaction dans l'emploi, les coûts de départ et l'existence d'alternatives crédibles.

Le premier facteur favoriserait les réponses constructives. Avoir été satisfait d'une situation de travail passée inciterait le salarié mécontent à agir passivement (*Loyalty*) ou activement (*Voice*) pour retrouver cet équilibre en étant optimiste sur ses chances de réussite (Rusbult *et al*, 1988 ; Farrell et Rusbult, 1992 ; Hagedoorn *et al*, 1999). Le second facteur est bidimensionnel : économique (connaissances spécifiques au poste et coûts irrécouvrables) et psychologique (engagement personnel). Sa complexité engendre des résultats hétérogènes. Whitley et Cooper (1989) suggèrent que l'axe économique emprisonnerait le salarié dans son emploi alors que la dimension psychologique affecterait ses réactions constructives (*Loyalty*) et destructives (*Exit*, *Neglect*). Seule la *Voice* serait déliée des coûts de sortie. Cependant, un salarié ayant des perspectives de carrière optera plus facilement pour la *Voice* afin de maintenir une relation salariale favorable à son évolution professionnelle.

L'existence d'alternatives augmente l'autonomie du salarié face à un contexte professionnel difficile en facilitant la décision de quitter

l'organisation (*Exit*). Rusbult *et al* (1988) suggèrent que la *Voice* serait facilitée quand son coût est négligeable pour le salarié pensant trouver un autre travail aisément (Saunders *et al*, 1992). Inversement, l'absence d'alternatives crédibles le contraindrait à rester en attendant que sa situation s'améliore (*Loyalty*) ou se dégrade (*Neglect*). Withey et Cooper (1989) parlent de « fidélité par emprisonnement ». Approfondissant l'analyse, ces auteurs suggèrent de considérer les coûts des différents comportements et le locus de contrôle pour expliquer leur diversité, se rapprochant en cela des analyses mobilisant le concept d'engagement organisationnel calculé. Allen *et al* (1993) rappellent que plus le salarié reste, plus il éprouve des difficultés à partir car les avantages liés à sa présence excèdent ceux qu'il espère trouver sur le marché. Appliquant la théorie des avantages comparatifs de Becker (1964), Commeiras (1994) souligne l'existence d'une logique de coûts, d'avantages immobilisés, non transférables. De même, la théorie de l'échange social (Gouldner, 1960 ; Blau, 1964) montre que le salarié demeure dans une entreprise s'il perçoit un équilibre entre ce qu'elle lui fournit (rémunération, sécurité, statut social) et ce qu'il lui donne (effort, expérience, compétence). En cas contraire, il se perçoit comme victime d'une injustice et s'orientera vers une autre organisation (Kotter, 1973).

Au-delà de l'énergie et du temps consommés pour gérer l'insatisfaction, points communs aux quatre options, Withey et Cooper (1989) avancent d'autres facteurs explicatifs. L'*Exit* peut s'accompagner d'une baisse de revenu, la *Voice* peut faire craindre des représailles, atteindre la réputation du salarié et l'amener à gérer une émotion importante. Selon Withey et Cooper (1989), il est en outre difficile d'identifier les facteurs prédictifs d'un recours à la *Voice*. Le salarié ayant envie d'y recourir peut y renoncer s'il anticipe qu'un autre le fera (et qu'il en bénéficiera) ou s'il craint que personne de l'organisation n'écoute ses récriminations. Les coûts des réactions passives sont plus diffus. La crainte de voir sa réputation atteinte se combine souvent à un sentiment d'échec et à une interrogation sur l'opportunité d'une option plus active. Enfin, le locus de contrôle montre que les formes actives seraient privilégiées par l'orientation interne alors que l'externe choisirait les réactions passives.

Parallèlement à cette réflexion sur les ressources, quelques travaux tentent de cerner les trajectoires d'adaptation à l'insatisfaction fondées sur les distinctions passif/actif et destructif/constructif. Sans constituer le cœur de la réflexion, plusieurs auteurs envisagent ou testent des séquences possibles. Withey et Cooper (1989) en proposent deux. Face à une insatisfaction, le salarié se montrerait constructif dans sa riposte par la *Voice*. Faute de résultats, il évoluerait vers l'acceptation (*Neglect* ou *Loyalty*) ou l'*Exit* selon l'opportunité de retrouver un emploi. L'autre enchaînement part de la *Loyalty* pour évoluer vers la *Voice* si l'insatisfaction reste sans solution. Hagedoorn *et al* (1999) suggèrent un modèle circulaire : le salarié appliquerait d'abord une logique d'escalade en passant de la *Voice* constructive à la *Voice* destructive pour envisager ensuite l'*Exit*. La *Voice* destructive traduit ici la volonté du salarié de préserver ses positions face à son employeur au risque

d'un débat fourni. La rupture de la relation d'emploi n'est qu'une option extrême. La *Voice* destructive peut être coopérative à travers un débat animé. Face à l'échec de cette stratégie, il adopterait une première réponse passive et destructrice (*Neglect*) avant d'accepter la situation (Patience, *Loyalty*) pour revenir vers la *Voice* constructive. Sans nier la valeur heuristique de ces propositions, notons que leur validation empirique reste fragile.

## Trajectoires et ressources mobilisées : deux voies d'amélioration du modèle EVLN

Le cadre théorique du modèle EVLN renouvelé propose un socle d'analyse riche pour répondre à nos objectifs :

- Valider empiriquement les raffinements théoriques qui ont enrichi la diversité des options du modèle EVLN de Hirschman (1970).
- Asseoir la discussion conceptuelle sur un traitement longitudinal des réactions à l'insatisfaction au travail.

En dépit de la richesse des débats, des limites demeurent auxquelles prétend répondre ce travail. La première porte sur la prise en compte de la dynamique d'adaptation. Si les recherches sur les ressources et les trajectoires suggèrent des enchaînements probables, rares sont les résultats cernant cet élément décrit comme essentiel. Naus *et al* (2007) considèrent qu'en l'état actuel de la recherche, on pourrait croire que les salariés insatisfaits se cantonnent dans une option et y demeurent alors que tout porte à croire qu'ils évoluent en fonction de leurs ressources. Le lien ressources – trajectoire demeure plus théorique qu'empirique. Seules des méthodologies longitudinales ou expérimentales permettraient d'apporter des réponses à ces interrogations. Deuxièmement, à notre connaissance, aucun travail empirique n'a utilisé le modèle EVLN renouvelé en intégrant à la fois l'élargissement conceptuel du cynisme et les enrichissements conceptuels internes. Il s'agit donc de propositions théoriques n'ayant que partiellement montré leur pertinence empirique pour comprendre l'adaptation des salariés insatisfaits.

## MÉTHODOLOGIE

Pour valider et enrichir les derniers élargissements théoriques du modèle EVLN et identifier les ressources mobilisées par les acteurs utilisant les différentes options, nous avons eu recours à un design longitudinal. Cette approche dynamique des options nous a permis d'identifier des trajectoires types et leurs soubassements. Pour étudier ces réactions à l'insatisfaction au travail, nous avons choisi de retenir le terrain des intérimaires de plus de 45 ans intégrant ce statut. Plusieurs raisons expliquent ce choix.

En premier, les rénovations du modèle EVLN (Hagedoorn *et al*, 1999 ; Naus *et al*, 2007) se fondent sur des contextes de précarisation en deuxième partie de carrière. Turnley et Feldman (1999) soulignent la

pertinence du terrain des emplois non standards pour étudier le modèle EVLN. En second, les recherches sur la précarité valident l'existence de plusieurs options décrites par le modèle EVLN. Ashford et al (2008) décrivent des réactions de *Loyalty* de *Voice* parmi des intérimaires. La *Loyalty* concernerait la majorité des intérimaires seniors contraints. D'après Withey et Cooper (1989), l'intérimaire est conciliant avec son employeur (l'agence) : il accepte la flexibilité et s'engage dans son travail dans l'entreprise utilisatrice (Garsten, 1999 ; Marler *et al*, 2002). La *Voice* concernerait les intérimaires les plus qualifiés qui peuvent négocier les contenus des missions (Glaymann, 2005).

### Échantillon et recueil de données

La nature provisoire et discontinuée des missions rend l'intérim précaire<sup>3</sup> (Cingolani, 2005). Les agences d'intérim constituent néanmoins des partenaires crédibles (Auer et Gazier, 2006) compte tenu de la puissance de leur réseau et leur capacité à proposer des missions de travail temporaire, mais aussi des CDD ou des CDI depuis la loi de janvier 2005 (Gallouj, 2008). S'agissant des seniors, très peu arrivent dans l'intérim avec l'idée d'y rester durablement<sup>4</sup>. Précocement écartés de l'emploi et de la formation (Fournier, 2003), ils peinent à retrouver des contrats stables sur un marché flexible qu'ils ne connaissent pas et qui les discrimine (Pijoan et Briole, 2006).

À leur arrivée, les intérimaires seniors ont des attentes vis-à-vis de leur ETT et de l'intérim en général suite à un double échec : la perte d'emploi et l'incapacité de rebondir seul (Glaymann, 2007). Bien que l'ETT soit étrangère à ce que ces nouveaux intérimaires ressentent comme une trahison de leur ancien employeur, elle doit gérer les conséquences de ce choc qui structure le vécu avec le nouvel employeur (Pugh *et al*, 2003). L'absence d'alternatives professionnelles (Morrison et Robinson, 1997) cumulée au sentiment d'avoir été traité injustement (Leana et Feldman, 1994) par l'ancien employeur, peuvent conduire l'intérimaire senior à craindre que l'ETT ne respecte pas sa promesse au moins implicite, de l'aider à revenir à l'emploi. Il risque alors d'adopter une attitude de défiance voire de sur contrôle (*vigilance*) (Robinson et Morrison, 2000) à son égard.

Le sous-échantillon d'intérimaires interrogés fait partie d'un échantillon plus large d'intérimaires qui constituaient la cible de notre enquête. Celle-ci portait globalement sur la situation des salariés travaillant sous ce statut en cherchant à identifier les circonstances et les raisons de leur entrée dans l'intérim ainsi que les conditions et les effets du travail et de la vie en intérim (Glaymann, 2005).

Pour accéder à la population intérimaire, nous avons contacté trois grands réseaux de TT et une PME. Nous avons obtenu l'accord de leurs responsables pour une recherche universitaire sans contrepartie ni engagement sinon le respect de l'anonymat des répondants et de confidentialité des données stratégiques consultées. Notre investigation s'est limitée à l'Île-de-France, la zone d'utilisation d'intérimaires quantitativement la plus importante de France. Au total, et malgré quelques contacts qui ont échoué, nous avons pu travailler sur un panel de 16 agences dont 6 à Paris et 10 en banlieue présentes dans l'industrie (9

3. Avec une durée moyenne de mission de 9,8 jours (Unedic, 2004), les intérimaires d'un jour ou d'un mois peuvent être au chômage, en CDD ou en CDI à la période suivante.

4. Selon le Prisme (2009), 48 468 seniors (de 50 ans et plus) ont travaillé en intérim durant l'année 2008. 51% des seniors intérimaires interrogés cette année-là par l'Observatoire du Prisme ont affirmé qu'ils étaient venus à l'intérim pour trouver rapidement un emploi. 63 % ont dit que l'intérim pouvait être une bonne solution pour quelques années. Cela confirme tant la faiblesse du nombre de seniors en intérim que la rareté des seniors choisissant l'intérim comme mode de vie (Glaymann, 2007).

agences), le tertiaire (6 agences) et le BTP (1 agence).

**Tableau 1.** Caractéristiques de l'échantillon

Sexe	14 femmes et 28 hommes
Âge	12 personnes entre 45 et 50 ans, 22 entre 50 et 55 ans 8 de plus de 55 ans
Qualification	21 ouvriers peu ou pas qualifiés, 10 employés 9 techniciens ou ouvriers qualifiés voire très qualifiés 2 cadres
Secteur d'activité	17 dans l'industrie, 8 dans le BTP, 10 dans la logistique et le commerce, 7 dans des emplois tertiaires de bureau
Ancienneté dans l'intérim	de 3 mois à 27 ans

Comme en témoigne le tableau 1, notre rapport au terrain a été riche. Nous avons constitué un échantillon théorique (Strauss et Corbin, 1990) en variant tant les caractéristiques personnelles que professionnelles des interviewés. Nous visons une représentation qualitative contenant la plus grande variété de cas, notamment en termes de secteur d'activité, de métier, de qualification, d'âge et d'ancienneté dans l'intérim. Les dimensions retenues pour notre échantillonnage théorique (âge, sexe, qualification, secteur d'activité et ancienneté dans l'intérim) s'expliquent par leur influence identifiée dans la littérature sur le comportement des intérimaires (Van Breugel et al, 2005). Nous avons retenu le seuil de 45 ans conformément aux travaux de l'Observatoire du Travail Temporaire.

Nous avons effectué une collecte des données en trois temps ( $T_1$ ,  $T_2$  et  $T_3$ ) de façon à avoir une visibilité longitudinale sur les réactions face à l'entrée dans l'intérim, puis lors d'une phase d'installation plus ou moins prolongée. Dans les 42 cas retenus pour cette analyse, l'emploi en intérim a toujours succédé à un emploi stable (après une interruption d'emploi plus ou moins longue) et la perte d'emploi a toujours été vécue comme une rupture subie et imprévue. Le licenciement individuel, le plan social ou la démission contrainte ont tous été racontés avec douleur, voire colère (même quand cela remontait à loin dans le temps). À chaque fois, cette lecture a été confirmée par un salarié de l'agence connaissant bien le salarié. Notre échantillon initial de 42 intérimaires seniors est subdivisé en deux catégories.

D'un côté, 31 intérimaires récents (moins de 1 an) dont nous avons cherché à suivre le parcours en trois fois : une première réponse brève à un questionnaire décrivant une situation très ponctuelle, une deuxième série de données, beaucoup plus détaillée et rétrospective lors d'un entretien, une troisième information lors d'un nouveau contact pris dans les deux ans suivant le premier entretien. Deux tiers ont accepté la deuxième interview (20 cas). Nous avons réalisé un entretien

en face à face avec 11 intérimaires de ce sous-groupe et 9 entretiens téléphoniques. Dans 7 cas, des responsables d'agence nous ont décrit l'évolution professionnelle des intérimaires interrogés précédemment. Nous avons insisté ici dans notre questionnaire sur le caractère subi ou voulu des postes occupés par l'intérimaire. Dans 4 cas, malgré cette intermédiation, nous n'avons rien su de la suite de leur parcours. De l'autre côté, 11 intérimaires plus anciens (plus de 1 an), voire très anciens (jusqu'à 27 ans) ont décrit leur entrée puis leur installation dans ce statut. La possibilité d'une description de moyenne ou de longue durée dès l'entretien suivant le questionnaire rendait superflu un troisième contact qui n'aurait rien ajouté. Il reste donc 38 cas dont nous avons analysé les trajectoires.

**Tableau 2.** Les différents temps de la collecte de données auprès des intérimaires

---

Temps 1 ( $T_1$ ) :

Envoi d'un questionnaire auto-administré à 400 intérimaires (125 questionnaires retournés dont 45 seniors).

Temps 2 ( $T_1 + 2$  à 6 mois) :

42 entretiens en face à face d'une durée de 1 à 1,5 heure avec des seniors ayant répondu au questionnaire.

Parmi ces 42 : 31 étaient en intérim depuis moins de 1 an (de 3 mois à 12 mois) et 11 étaient en intérim depuis 1 à 27 ans.

Temps 3 ( $T_2 + 6$  à 24 mois) :

11 entretiens en face à face (45 minutes).

9 entretiens téléphoniques (45 minutes).

7 entretiens avec des responsables d'agence sur l'évolution professionnelle des intérimaires (1 heure).

4 intérimaires dont la trajectoire professionnelle est inconnue.

---

Pour les 11 intérimaires en intérim depuis plus de un an, notre recueil d'informations s'est limité au questionnaire et à un entretien au temps 2. On ne peut donc ignorer le risque d'un écart entre les faits rapportés et les comportements réels (Golden, 1992). En outre, cette partie de nos données se fonde surtout sur des éléments faisant sens pour les interviewés. Pourtant, Nisbett et Wilson (1977) soulignent que les risques de biais sont limités à propos des moments importants de la vie, surtout s'ils sont structurants ou récents.

Le nombre élevé de questionnaires adressés (400 envois, 125 retours) qui peut paraître démesuré s'explique par l'objectif de l'enquête qui visait une connaissance globale de l'emploi en intérim. Même si le premier contact était ponctuel et limité (en quantité d'informations recueillies), il permettait de connaître la situation d'emploi des intérimaires qui seraient ensuite rencontrés selon les cas 2 à 6 mois plus tard. C'était aussi un moyen d'obtenir l'accord explicite (demandé en fin de questionnaire) pour un entretien ultérieur.

Les entretiens semi directifs (*cf.* guides d'entretien en annexe) d'une durée moyenne d'une heure ont été menés dans les agences ou dans

des lieux neutres comme une brasserie entre l'été 1999 et l'hiver 2002, période qui était plutôt favorable à l'insertion des intérimaires sur le marché du travail. L'interview du temps 2 couvrait différents thèmes : (1) une présentation de la carrière avant l'intérim, (2) l'entrée dans l'intérim et ses motifs, (3) la gestion de cette nouvelle situation, (4) les attentes et les espoirs. La seconde interview (au temps 3), plus courte, a porté sur les deux derniers points.

### **Analyse des données**

L'analyse commencée sur les premiers entretiens a continué avec l'examen progressif des différents témoignages en adoptant une approche comparative constante (Strauss et Corbin, 1990) facilitant le développement de descriptions riches de phénomènes sociaux, l'émergence de perspectives explicatives originales. Trois étapes clés structurent notre analyse.

Premièrement, chaque auteur a réalisé séparément une analyse de contenu de la moitié des entretiens en se fondant sur les cinq catégories issues du modèle EVLNC. Lorsqu'il est apparu que cette typologie ne suffisait pas à cerner précisément les situations, nous avons élargi la grille en approfondissant la typologie EVLNC grâce aux développements proposés par la littérature. Cela nous a conduits à mobiliser une grille d'analyse à huit et non plus à cinq catégories, l'*Exit* envisagé, la *Voice* destructrice et la *Loyalty* active venant enrichir notre grille. Malgré cet élargissement conceptuel, plusieurs situations échappaient encore aux catégories mobilisées, nous avons alors vu émerger deux nouvelles catégories : « l'*Exit* rêvé » et « le *Neglect* brutal ». Le premier correspond au fait de penser à partir sans mettre en œuvre des moyens permettant de le faire. Le second traduit la volonté (plus ou moins consciente) de dégrader la situation par des comportements déviants. Nous n'avons pas anticipé ce résultat qui traduit un usage souple de la base théorique mobilisée (Ashforth *et al*, 2008) où les chercheurs dotés d'un cadre théorique à valider restent ouverts à la création de nouvelles catégories. En combinant ces logiques confirmatoires et exploratoires, nous avons élaboré une grille d'interprétation regroupant 10 catégories (Tableau 3).

**Tableau 3.** Catégories de l'analyse de contenu.

<b>Catégories</b>	<b>Définitions</b>	<b>Exemples</b>
<i>Exit effectif</i>	Quitter effectivement l'entreprise.	« Demain, je m'en vais. J'ai signé un CDI. L'intérim maintenant pour moi c'est fini. »
<i>Exit envisagé</i>	Se mettre activement à la recherche d'un emploi.	« J'ai décidé de quitter l'intérim. J'ai pris contact avec deux boîtes où j'étais allé en mission. J'en parle autour de moi pour qu'un maximum de gens sache que je cherche. »
<i>Exit rêvé</i>	Penser à partir sans mettre de moyens pour le concrétiser.	« C'est vrai que j'ai envie de trouver un poste fixe. J'y pense régulièrement. Mais c'est difficile. »
<i>Voice constructive</i>	Dialoguer avec la hiérarchie pour trouver une solution consensuelle aux problèmes posés.	« J'ai eu un problème dans une mission. J'ai téléphoné à l'agence pour leur dire que je voulais arrêter la mission. J'ai compris que ça ne les arrangeait pas. On s'est mis d'accord pour que je finisse la semaine. »
<i>Voice destructive</i>	Dialoguer avec la hiérarchie sans prendre en compte son opinion et en cherchant à faire triompher le sien.	« J'ai dit à ma chargée de recrutement que s'il me laissait un jour de plus dans cette mission, je ne reviendrai pas à l'agence. »
<i>Loyalty passive</i>	Croire en un avenir meilleur sans s'impliquer réellement pour y parvenir.	« Je suis sûr que la situation va s'arranger. Je traverse une passe difficile mais ça va aller mieux plus tard. »
<i>Loyalty active</i>	Manifester son engagement auprès de l'entreprise par la réalisation de comportements citoyens.	« J'ai accepté la mission à Aulnay même si j'habite Créteil et que cela me fait plus de 1 h 30 de transport pour une mission pas terrible »
<i>Neglect passif</i>	Laisser se dégrader la situation en adoptant des comportements négatifs.	« Ces derniers temps je ne suis plus très à l'heure. Dans ces missions, l'envie de travailler n'est pas très forte. »
<i>Neglect brutal</i>	Laisser se dégrader la situation par des comportements déviants.	« C'est vrai que j'ai un peu abusé de la boisson ces temps-ci. »
<i>Cynicism</i>	Penser que l'organisation manque d'intégrité et manifester un sentiment négatif à son endroit	« Je ne crois pas que les agences s'occupent de nous aider. Leur but, c'est de faire de l'argent. C'est tout. »

Ainsi, cette secrétaire de 46 ans, intérimaire depuis 30 mois été classée en *Exit* envisagé : « *Maintenant, mon objectif c'est de trouver un CDI. J'ai contacté plusieurs anciens collègues pour savoir si un poste s'était libéré qui pourrait m'intéresser. Je vais sur 47 ans, donc je ne pense pas faire de l'intérim jusqu'à la retraite. Je n'ai pas de réticences, pas du tout. Mais, je me dis que maintenant j'aimerais bien être installée. L'intérim ça m'a permis de retravailler, de connaître beaucoup de logiciels, mais bon, je ne me vois pas rester intérimaire.* »

Dans un second temps, tout le matériel empirique a été codé par les deux chercheurs avec cette grille d'interprétation élargie. Le score de 0,9 du test de conformité de Cohen (1960) a validé la fiabilité du codage. Quelques cas de désaccords ont été résolus après discussion. Enfin, à titre complémentaire, un collègue connaissant le domaine a codé les *verbatim* de 15 entretiens (10 longitudinaux et 5 récits de vie) avec un niveau très satisfaisant (0,8) au test de Kappa.

Après cette approche globale du matériau de recherche, nous avons analysé chaque cas séparément pour comprendre les dynamiques professionnelles et les ressources mobilisées. Bien qu'inductive, notre analyse s'est appuyée sur les travaux mobilisés dans notre cadre théorique. Des cheminements sont apparus avec leurs caractéristiques pour ensuite être questionnés par l'apparition de nouveaux indices. Chaque cas a été analysé comme original. C'est en comparant les données tirées des entretiens que des enchaînements sont apparus et ont servi de base à l'analyse (Strauss et Corbin, 1990). L'apparition de récurrences a permis de consolider la grille interprétative en alliant imagination et rigueur. En nous fondant sur les indices relevés dans l'analyse des discours des intérimaires et sur les éléments de la littérature, nous avons forgé une interprétation des liens unissant les faits décrits.

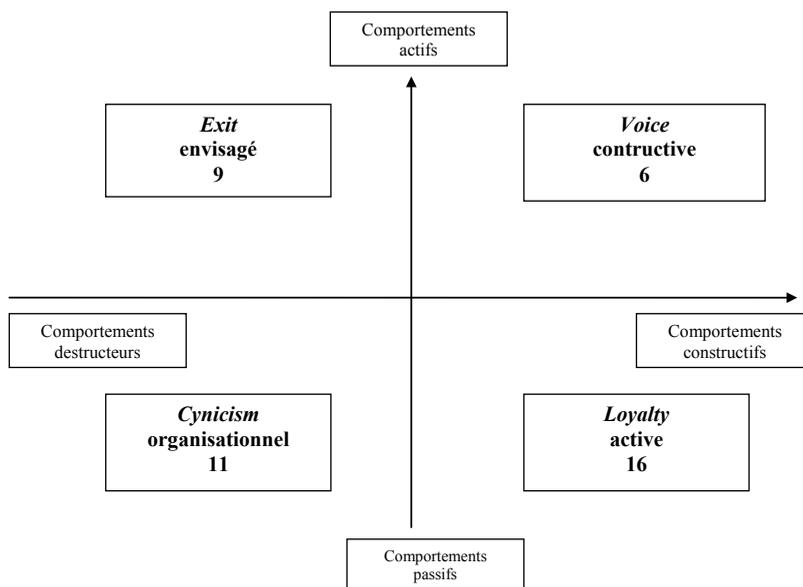
Enfin, pour limiter les risques de reconstruction globale (Miles et Huberman, 1984), nous avons présenté des résultats partiels réguliers à plusieurs collègues spécialisés dans le champ. Nous avons également multiplié les confrontations avec la communauté scientifique et avec des professionnels de l'intérim et des syndicalistes lors de colloques pour tester la solidité de notre compréhension des discours. Cette démarche d'ouverture nous a permis d'atteindre ce que Kvale (1994) nomme « *l'intersubjectivité dialogique* » pour décrire une forme de fiabilité assise sur la discussion autour d'un phénomène complexe.

## RÉSULTATS

Nous distinguerons la gestion de l'entrée et la phase d'installation dans l'intérim.

### La gestion de l'entrée dans l'intérim

Quatre réponses apparaissent ici : *Loyalty* active, *Cynicism*, *Exit* envisagé et *Voice* constructive par ordre décroissant en nombre de cas.

**Figure 1.** La position des 42 seniors à leur entrée dans l'intérim

La *Loyalty active* envers l'ETT et le client est le comportement le plus fréquent. Les 16 intérimaires y recourant veulent être de « bons intérimaires » répondant au mieux aux attentes de leur ETT. Leurs comportements relèvent d'engagements « citoyens » envers l'agence en acceptant des missions géographiquement éloignées, sous-qualifiées, sous rémunérées, voire intermittentes. « *Ce qui m'a amené à l'intérim, c'est que j'ai 53 ans et après mon licenciement à chaque fois que j'envoyais des CV, ça bloquait à l'âge. [...] J'espère que l'intérim me permettra d'avoir des missions et peut-être que les entreprises ne verront pas trop l'âge et que je trouverai une embauche. À mon avis, c'est ma dernière chance. [...] Ils sont présents et sympathiques. Ils nous écoutent. Ça vaut le coût de faire un effort et d'accepter les missions même pas terribles.* » (Chef d'atelier automobile, 53 ans, en intérim depuis 6 mois). Cette souplesse est valorisée par les responsables d'agence : « *Quand on les place, ça se passe bien. On a beaucoup plus de problèmes avec les jeunes* » (Responsable d'agence parisienne). Leur relation aux EU n'est pensée qu'à travers l'ETT. La satisfaction espérée de l'entreprise cliente est induite par celle de l'ETT.

Cette *Loyalty active* est d'abord corrélée à des anticipations négatives quant à sa capacité à trouver seul un emploi. Très sceptiques sur leur employabilité, ces seniors sont allés très tôt dans leur recherche d'emploi vers l'ETT vis-à-vis de qui leur confiance est souvent liée à l'expérimentation passée de ses services. Ayant été assez mobiles en début de carrière (5 premières années), ils ont connu jeunes des ETT qu'ils disent professionnelles. Plus récemment, la réputation positive de l'intérim a renforcé cette confiance. Plusieurs seniors soulignent que des ETT ont employé des personnes comme eux parmi des proches. L'agence est décrite comme protectrice, à l'écoute, en lien avec les entreprises à l'opposé de l'ANPE ou du réseau personnel perçus comme

peu efficaces. Cette bienveillance perçue aide l'intérimaire senior à tourner la page de son expérience difficile avec son ancien employeur. 11 « néo intérimaires » réagissent par le *Cynicism*. Ils sont méfiants envers les entreprises et limitent leur engagement au seul travail: « *Je recherche un CDI, mais je ne m'imagine plus passer 15 ans dans la même boîte. La fidélité, c'est fini. [...] La culture d'entreprise, c'est pareil... En intérim, la mission est claire, les délais sont clairs. On n'a pas à faire le deuil de l'entreprise.* » (Acheteur, 47 ans, intérimaire depuis 2 ans). Ils développent une loi du talion : « *Je me suis fait avoir en croyant à tout ce baratin sur le travail en équipe, à la solidarité entre les membres de la boîte. J'y ai cru, mais quand ça va mal, on ne compte plus, il n'y a plus rien d'autre que sauver sa place qui compte. Maintenant, je suis cette logique.* » (Technicien, 56 ans, intérimaire depuis 14 mois). Leur relation à l'ETT est complexe. Ils sont vigilants car ils anticipent un comportement peu éthique de l'agence tout en reconnaissant l'expertise et l'efficacité de ses salariés. Ignorant la relation salariale propre à l'intérim, ils se réfèrent aux situations qu'ils ont vues : « *Dans mon ex-entreprise, j'ai bien vu comment les intérimaires étaient traités. Le problème c'était les besoins de la boîte et de l'agence, pas les problèmes des intérimaires. C'étaient souvent des bouche-trous. Je ne vois pas pourquoi j'y échapperais.* » (Secrétaire, 51 ans, intérimaire depuis 2 ans). Néanmoins, ils attribuent à l'ETT un rôle de réorientation professionnelle : « *Je croyais que je pourrais me débrouiller seule, je dois reconnaître que l'agence m'a aidée à me requalifier [...] Et puis pour diversifier les expériences et avoir une vue un peu globale des secteurs qui pourraient éventuellement m'intéresser, des postes. Cela va m'aider à redéfinir ce que j'ai envie de faire.* » (Assistante de direction, 49 ans, intérimaire depuis 3 ans).

Ce cynisme fait écho au choc ressenti à la fin de la relation avec leur employeur précédent. La perception de rupture violente de la part de leur ancien employeur nuit à la confiance envers le nouveau qu'est l'ETT comme si le salarié importait le souvenir d'une trahison vécue ailleurs et se méfiait systématiquement de toute entreprise même sans responsabilité de l'ETT dans cette insatisfaction passée. Installés longtemps dans leur emploi, ayant été peu mobiles (0 à 3 mobilités), ils avaient acquis un statut par leur performance professionnelle et des formations. Le licenciement a été perçu comme d'autant plus injuste qu'il était inattendu. À cela s'ajoute l'échec de la recherche d'emploi menée seul qui questionne leur capacité supposée à maîtriser leur évolution professionnelle. Alors qu'ils cherchaient un reclassement, plusieurs salariés issus de grandes entreprises, ont ressenti un deuxième choc quand les plans sociaux se sont avérés inefficaces alors qu'ils y avaient vu un dédommagement conséquent par l'ancien employeur. Par son instabilité intrinsèque comme par son image plutôt dévalorisée, l'entrée en intérim est vécue comme une descente dans la hiérarchie sociale. Plusieurs découvrent leur crédulité passée envers les entreprises et ne veulent plus renouveler. Sans alternatives professionnelles crédibles, ils se sentent prisonniers de l'ETT et se méfient. L'*Exit* envisagé apparaît 9 fois. La sortie de l'intérim est un projet au terme imprécis. L'intérim est considéré comme une étape dans une

recherche d'emploi en cours. Différents moyens visent à concrétiser cet *Exit* envisagé : l'inscription dans plusieurs agences, des visites à l'ANPE, l'envoi de candidatures spontanées, en anticipant des coûts de départ faibles : « *L'intérim ce n'est qu'une étape. Je ne compte pas y rester. Je fais tout pour que ça ne dure pas. Par exemple, je regarde le site de l'ANPE, je lis le journal. Je demande à des amis s'ils n'ont pas des pistes. Je vais aussi régulièrement me proposer dans des boîtes du bâtiment.* » (Maçon, 54 ans, intérimaire depuis 1 an). Contrairement aux deux cas précédents (*Loyalty* active et *Cynicism*), l'intérimaire ne se focalise pas sur l'ETT, mais compte sur les EU et d'autres intermédiaires pour trouver une solution. Son lien à l'ETT est prudent.

L'intérim est une solution « par défaut » au statut qui déplaît. Cet intérimaire est pragmatique : sa qualification, son capital social, ses mobilités précédentes (plutôt) réussies le rendent optimiste quant aux alternatives crédibles. Cette distanciation avec l'agence traduit son expérience de ruptures professionnelles fréquentes (4 ont vécu des plans sociaux durant les 8 années précédentes). Ils ont expérimenté les aléas de la recherche d'emploi où il vaut mieux articuler plusieurs moyens de recherche, dont l'intérim choisi tôt après le licenciement.

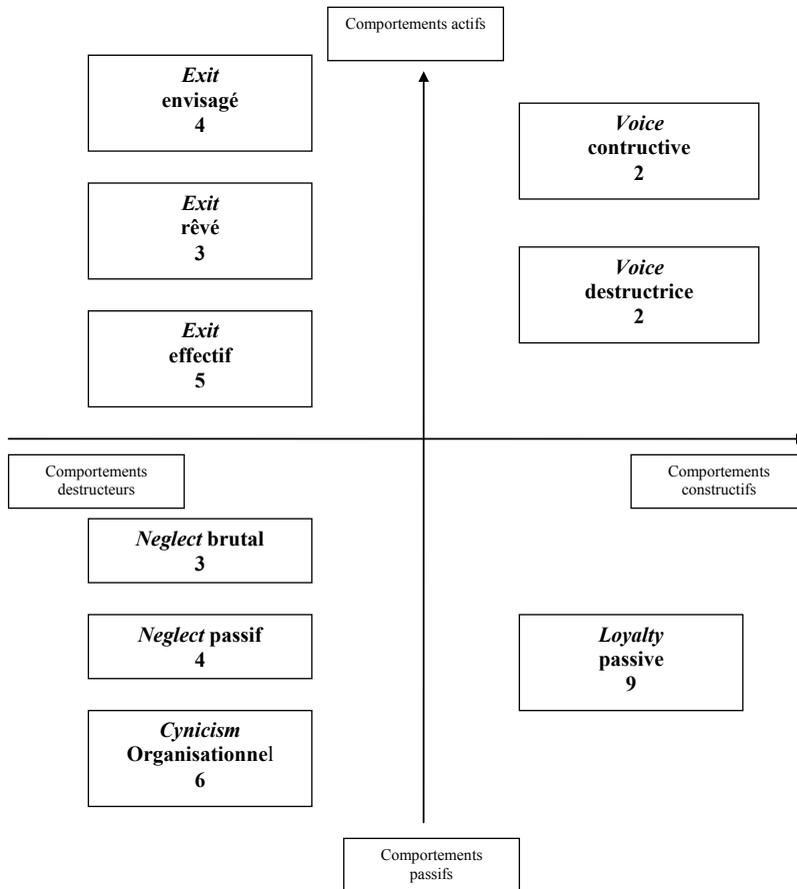
La *Voice* apparaît 6 fois sous forme « constructive ». Optimistes sur leur avenir, ces intérimaires seniors ont une relation personnalisée, équilibrée, utilitariste et souvent durable avec l'ETT. Ils questionnent les choix de l'agence sur les missions proposées et sont exigeants sur le contenu du travail sans être inflexibles, ne refusant qu'exceptionnellement une mission. Cette capacité à discuter est liée à leur qualification élevée et plutôt rare que perçoivent parfaitement les ETT. Le statut d'intérimaire leur apporte des satisfactions : soucieux de liberté mais ne supportant pas de chômer, ils se tournent vers l'intérim pour limiter les coûts de recherche d'emploi. Leur préférence pour la mobilité renvoie aussi au constat que la fidélité à une entreprise n'est pas rentable : « *J'aime bien changer de poste. J'aime voir et apprendre des choses nouvelles. Pour cela l'intérim, c'est bien. En plus, comme je suis un professionnel reconnu, j'ai souvent des missions et je discute avec M. [le responsable de l'agence] pour savoir si elles sont pour moi. Je gagne mieux ma vie en intérim car on me paye ma précarité pour faire la même chose que les fixes. Et, quand ça va mal ils sautent aussi vite que nous, alors je ne vois pas l'intérêt.* » (Coffreur, 53 ans, intérimaire depuis 3 ans). Ils ont connu des employeurs indécents en début de carrière : heures non payées, discrimination, harcèlement. Ces événements ont structuré leurs relations aux organisations de sorte que la promesse de carrière interne leur semble illusoire, voire manipulateur. Ces intérimaires savent jouer de la disjonction des relations d'emploi (avec l'agence) et de travail (avec l'EU et ses salariés) pour améliorer leur réputation et tenter de se stabiliser.

L'installation dans l'intérim qui confronte les attentes avec la réalité de cette relation salariale engendre de profondes évolutions dans les réactions.

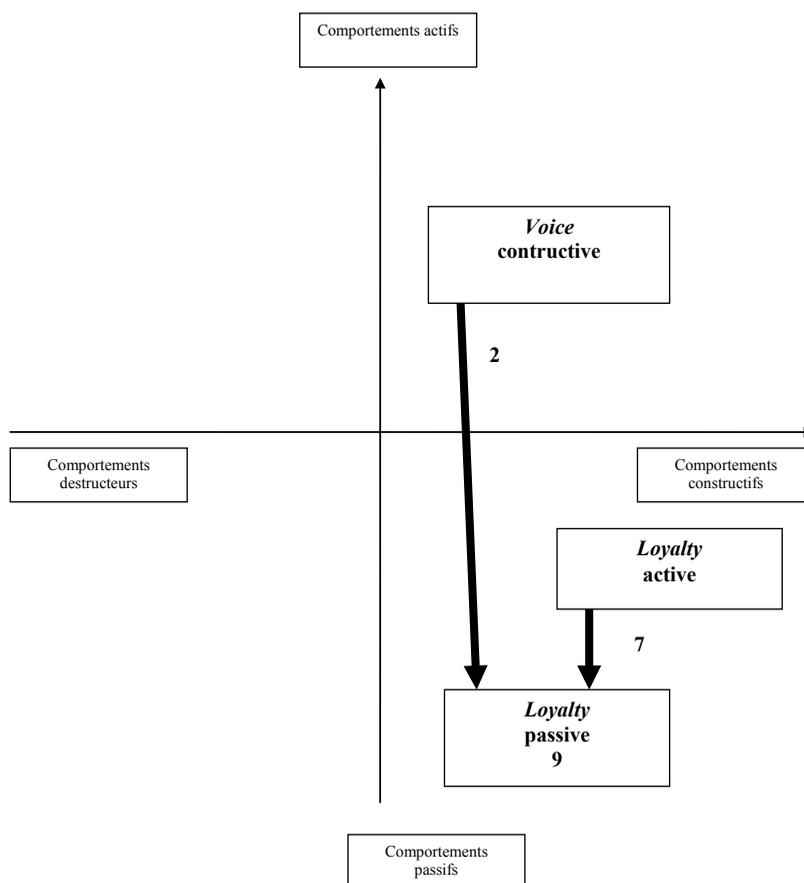
## Gérer l'installation dans l'intérim

L'analyse des 38 cas mobilise 9 options : *Loyalty* passive, *Cynicism*, *Exits* effectif, envisagé et rêvé, *Voices* destructrice et constructive, *Neglects* brutal et passif. Après évolution, de nouvelles pondérations entre les options et douze cheminements apparaissent.

**Figure 2.** La position des 38 seniors lors de leur installation dans l'intérim



La *Loyalty* ne regroupe plus que 9 intérimaires, dont 7 des 16 que nous avions classés ainsi à l'entrée. La nature de leur *loyalty* change : d'active, elle devient passive. Ces intérimaires qui se montraient impliqués et donnaient des signes d'engagement à l'ETT sont devenus beaucoup plus indifférents et adoptent des attitudes passives. Convaincus d'avoir fait leurs preuves, ils attendent avec optimisme de trouver un emploi stable, attitude facilitée par deux éléments.

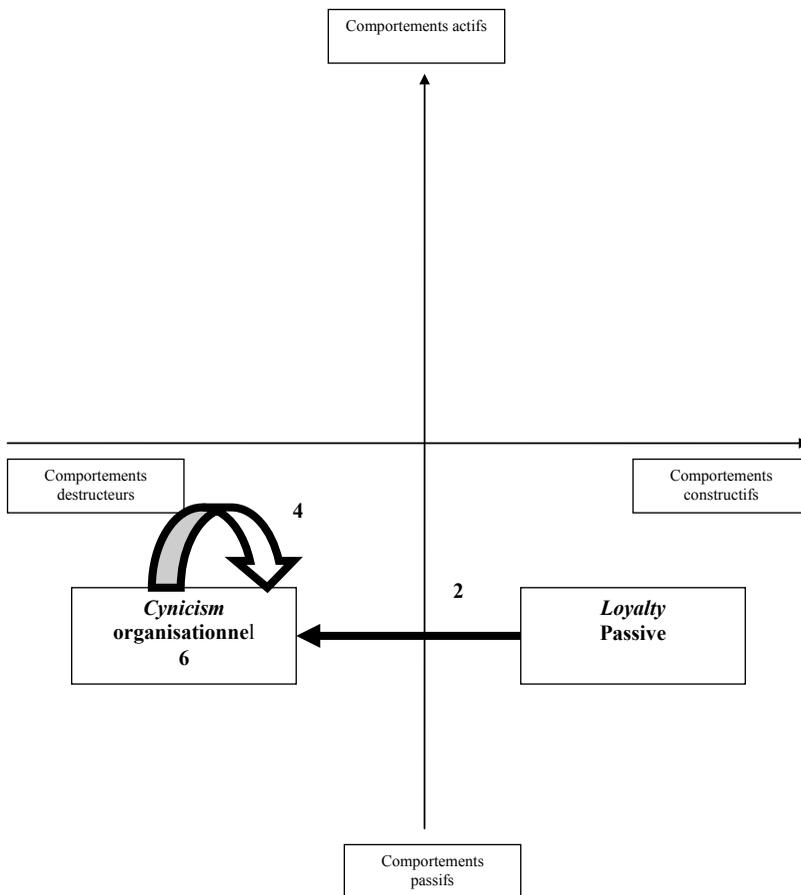
**Figure 3.** Les parcours menant à l'option de *Loyalty* passive

Premièrement, l'absence de contrainte financière forte grâce au revenu d'un conjoint ou à l'alternance entre salaires de l'intérim et indemnités de chômage. Deuxièmement, ils sont modestes dans leurs ambitions professionnelles. Ils réaffirment le constat de l'engagement du personnel de l'agence pour leur trouver des missions et espèrent retrouver un emploi stable même s'ils ont peu de missions, comme en témoigne Juliette : « *Moi je ne suis pas exigeante. J'en ai pas les moyens. Je souhaite retrouver un boulot en fixe et je suis prête à faire des sacrifices question salaire et temps de transport. Je ne suis pas trop pressée. Mon mari est fonctionnaire, donc j'ai une sécurité. Je peux encore rester en intérim assez longtemps. Pour l'instant la situation est bonne et je sais que A. (la responsable d'agence) fait tout ce qu'elle peut pour nous. J'ai confiance.* » (Câbleuse, 59 ans, en intérim depuis 2 ans). Ces deux atouts protègent de l'absence de perspective professionnelle hors intérim et des coûts de départ élevés.

Ce groupe s'est enrichi de 2 personnes précédemment classées dans la *Voice* constructive. Ce mouvement s'explique par une moindre attractivité sur le marché de l'emploi que révèle la raréfaction des missions. Leur capacité de discussion avec l'agence reculant, elles deviennent moins revendicatives pour conserver une qualité relationnelle qui leur

garantit un minimum de missions même si elles perdent en intérêt, ce que décrit Fadi : « Avec l'âge, le nombre de missions baisse. Les personnes que je connaissais sur les chantiers partent à la retraite. Je suis moins connu, on me demande moins. J'ai plus besoin de l'agence pour trouver, alors je suis moins regardant ». (Manœuvre, 52 ans, intérimaire depuis 30 mois). L'intérimaire perd en capacité de gérer sa réputation de « grande gueule » liée à la qualité de son travail. Bien que devenus « loyaux », ces intérimaires ne sont guère actifs. Conscients d'avoir déjà fait leurs preuves professionnelles, ils ne vivent pas leur situation comme les intérimaires classés dès leur arrivée en *Loyalty*.

Figure 4. Les parcours menant au *Cynicism*



Le *Cynicism* n'apparaît plus que dans 6 cas. Aux 4 personnes déjà répertoriées ainsi qui peinent encore à dépasser le ressenti douloureux de la rupture avec leur employeur précédent, viennent s'ajouter 2 intérimaires auparavant identifiés dans la *Loyalty* active. Ce déplacement s'explique par la succession d'expériences malheureuses vécues en intérim. Malgré leur désir de plaire à l'agence, ils ont subi des emplois difficiles, des collectifs de travail les rejetant, des tâches ingrates. L'accumulation de difficultés les fait douter d'un retour pro-

chain à l'emploi stable et de la bonne volonté de l'agence. Les EU sont fortement dénoncées pour leur irrespect des intérimaires. L'agence les ayant laissés dans ces missions malgré leurs demandes de retrait est jugée complice. Leur évolution tient aussi à l'affaiblissement de la densité de missions et au faible accès aux formations. Ils questionnent la réalité des promesses du début. L'intérimaire commence à qualifier son choix de l'intérim d'échec : « *Au début j'y ai cru, mais maintenant je me demande si j'ai fait le bon choix. Quoi qu'ils disent, le but d'une agence d'intérim, c'est de gagner de l'argent en nous plaçant et là qu'est-ce qui est le plus important ? Les intérimaires que l'on peut remplacer facilement, surtout dans mon cas avec mon âge et mon niveau de qualification, ou les clients ? Depuis 15 mois, j'ai bien vu que nous, on compte pour rien. On nous trimballe de boîte en boîte sans se soucier de nous. Je suis devenu méfiant à force.* » (Logisticien, 48 ans, 15 mois d'intérim).

**Figure 5a.** Les parcours menant à l'Exit envisagé

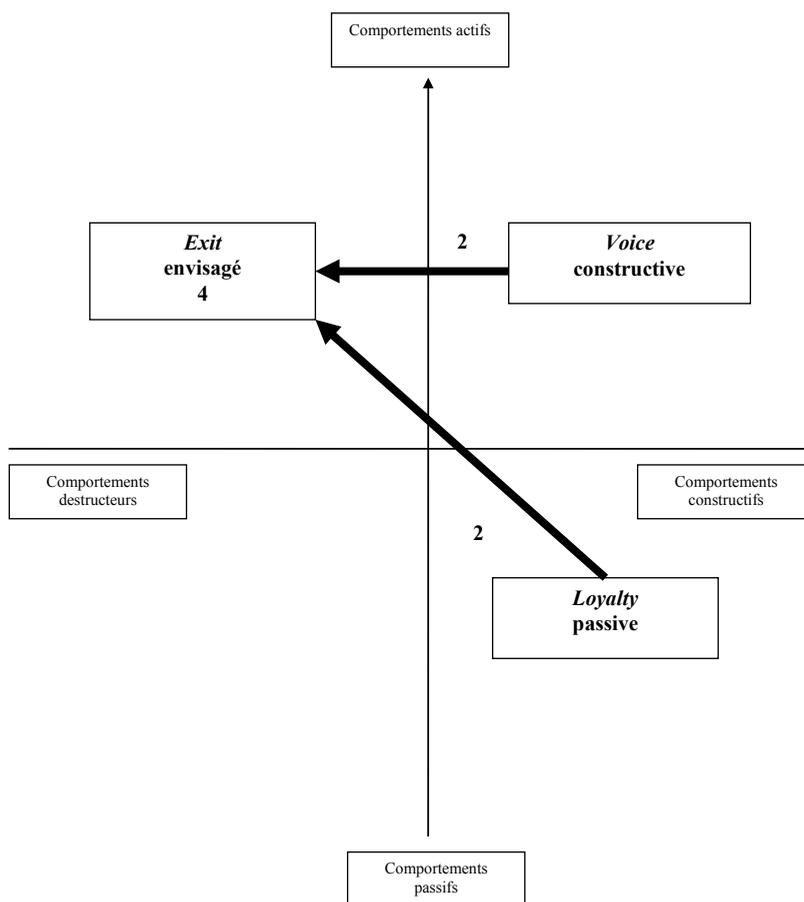
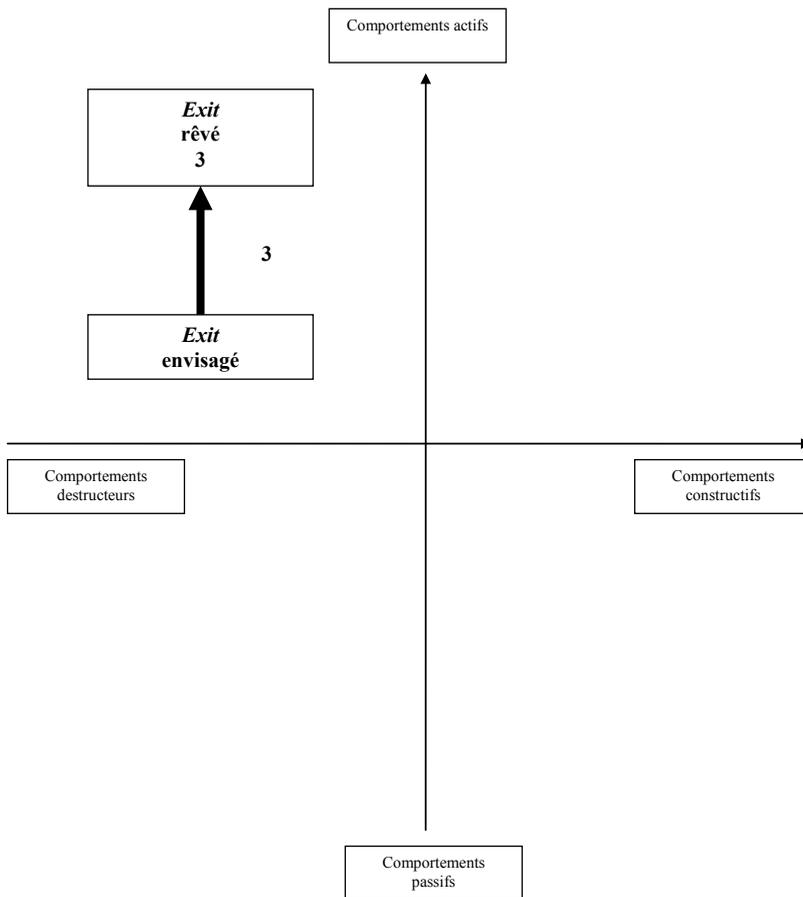
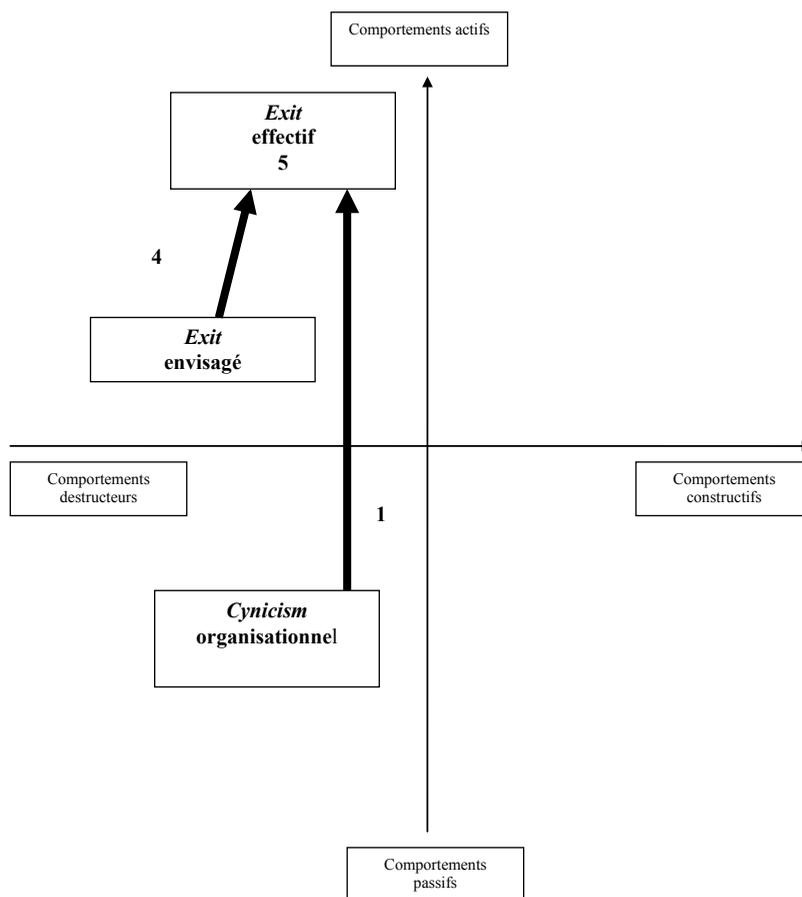


Figure 5b. Les parcours menant à l'Exit rêvé



**Figure 5c.** Les parcours menant à l'Exit effectif

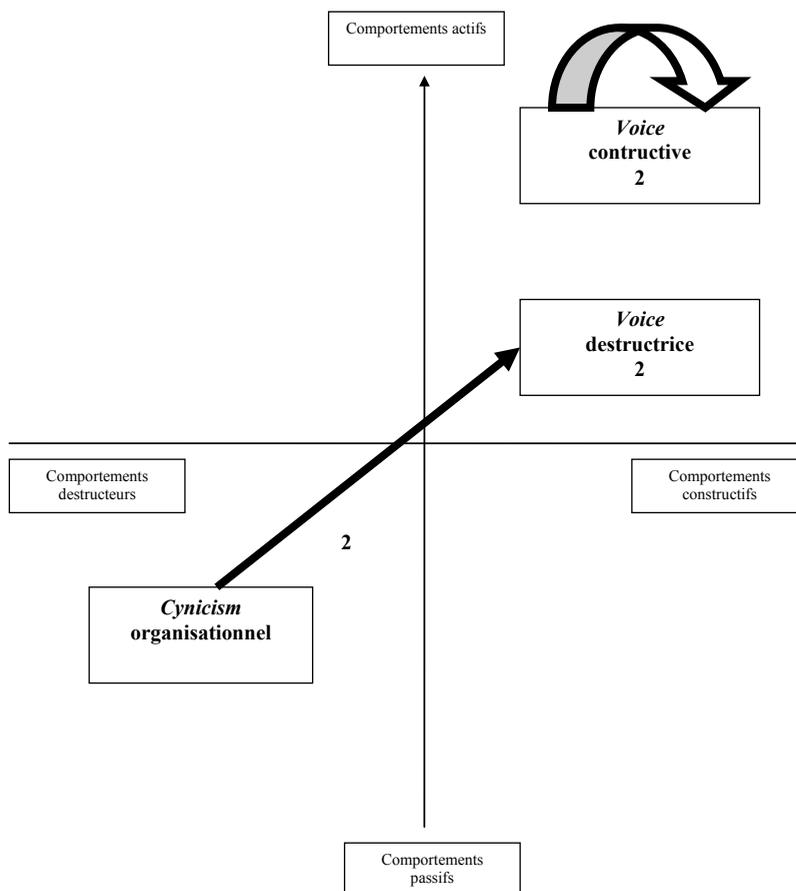
L'orientation *Exit* rassemble 12 cas traduisant des cheminements hétérogènes. 5 individus sont en *Exit* effectif. 4 envisageaient l'*Exit* dès l'entrée en intérim. Raphaël raconte ainsi : « *Moi l'intérim ce n'était qu'une solution d'attente que je ne souhaitais pas faire durer. Je cherchais en parallèle dès que je suis arrivé à l'agence. Grâce à un ancien collègue, j'ai pu avoir une mission dans un cabinet de paysagiste et j'ai fait l'affaire.* » (Responsable sécurité, 54 ans, 12 mois d'intérim). Le cinquième a vu son cynisme initial le conduire rapidement vers un emploi de saisonnier. Ce groupe ne se différencie pas des autres personnes ayant opté pour l'*Exit* par son niveau de qualification. C'est surtout l'opportunité créée et le passage à l'acte, après mobilisation de leurs réseaux sociaux, qui les distinguent. Sandra souligne l'importance de l'effort à réaliser, notamment dans les entreprises clientes : « *Moi, je voulais un emploi stable. L'intérim devait m'aider à le trouver. Alors dès la première mission, j'ai parlé dans l'entreprise où j'avais été envoyée pour voir s'il y avait une possibilité pour me prendre en CDI. J'ai demandé à voir le DRH. Ça a marché ; si ça n'avait pas été le cas, je ne serais pas restée.* » (Secrétaire de direction, 53 ans, 10 mois d'intérim). Le second groupe classé en *Exit* envisagé rassemble des salariés is-

sus de la *Loyalty* active (2) et de la *Voice* constructive (2). Ils estiment avoir fait le tour des apports de l'intérim (cas de la *Loyalty* active). Leur satisfaction au travail décroît. Anticipant des coûts de sortie élevés et des possibilités professionnelles restreintes, ils préfèrent sortir plus vite de l'intérim dans de meilleures conditions (cas de la *Voice* constructive). C'est ce que décrit Béatrice : « *Si l'agence m'assurait de pouvoir travailler tant d'heures par an, je continuerais sans problème. Mais le problème de l'intérim c'est que ça reste quand même précaire. [...] Une fois qu'on a arrêté une mission, on ne sait pas quand ça va recommencer, et avec l'âge on est de moins en moins sûr... Je cherche donc maintenant à trouver un emploi stable même si j'y perds en rémunération et en intérêt du travail.* » (Secrétaire, 52 ans, intérimaire depuis 3 ans). C'est aussi le cas de cet ancien voicer : « *Maintenant, j'essaie de freiner un peu, de mettre la pédale douce. Je veux dire physiquement, je ne suis plus comme avant... En CDI, il y a une hiérarchie, mais enfin, en vieillissant, on est un peu plus souple. Et puis, les patrons sont bien contents : lui, il se démerde, il fait ch... personne. Ils savent à qui ils ont affaire aussi. [Et en échange, vous aurez un peu plus de sécurité ?] Oui, un peu de sécurité, parce qu'il y a un âge où quand même, il faut se caser, hein ! Dans 10 ans, je suis à la retraite, moi.* » (Électromécanicien, 52 ans, intérimaire depuis 27 ans<sup>5</sup>). Tous ces intérimaires anticipent des alternatives d'emploi crédibles.

Différent, l'*Exit* rêvé peut être rapproché d'une stratégie de fuite par l'imagination. Le départ est envisagé mais aucun plan concret, aucun contact n'est pris pour le concrétiser. Leur désir de départ à l'origine (*Exit* envisagé) a laissé place à un départ fantasmé. On peut penser, comme en témoigne Louis, qu'ils se cachent leur crainte d'une confrontation trop dure avec le réel : « *C'est vrai que l'intérim ce n'est pas un premier choix et que je souhaite en sortir vite. Je voudrais un boulot stable. Il faudrait que je me mette à chercher vraiment mais c'est compliqué. Je crains encore de vivre ce qui m'est arrivé quand j'ai été licencié où j'ai envoyé plus de 50 lettres pour un retour pour un entretien.* » (Chauffeur, 55 ans, intérimaire depuis 2 ans).

5. Même s'il a choisi de rester aussi longtemps en intérim, deux aspects de l'histoire de cet intérimaire au long cours créent un point commun fort avec le reste de l'échantillon. Comme les autres, il est arrivé « accidentellement » en intérim qu'il n'avait pas choisi initialement. Le propos rapporté ici montre aussi qu'en dépit du regard « globalement positif » qu'il porte depuis longtemps sur l'intérim, il souhaite en sortir pour se stabiliser. Ajoutons encore que le détail de son parcours montre que le travail temporaire n'a pas été tout à fait son seul statut durant 27 ans durant lesquels il a aussi connu du chômage et du « travail au noir ».

**Figure 6.** Les parcours menant aux options de Voies constructive et destructrice



Seuls 2 de nos intérimaires seniors sont restés en *Voice* constructive de l'entrée à cette phase d'installation. Ces intérimaires « au long cours » se sentent capables de négocier avec l'agence. L'un d'eux se dénomme « *professionnel de l'intérim* ». Le temps a confirmé leur choix. Ils pensent mieux gagner leur vie qu'avec un emploi fixe : « *J'ai la même paie ou plus que les fixes qui ont la même qualification et qui ont plus de 10 ans d'ancienneté* » dit ainsi Marcel, maçon coffreur, 54 ans, intérimaire depuis 12 ans. Leur capacité de négociation a crû. Cependant, la relation ne dégénère pas car chaque partie a besoin de l'autre et le sait.

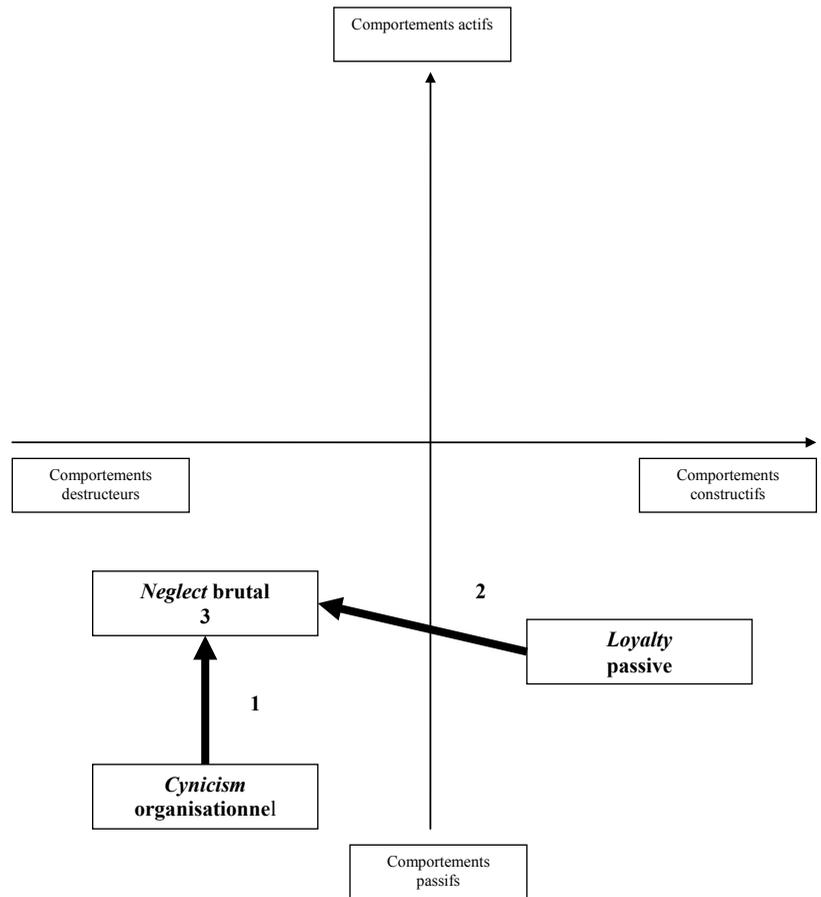
Plusieurs responsables d'agence soulignent que ces salariés se montrent engagés dans leurs missions et apportent des informations précieuses sur les entreprises qui les accueillent. Leur éthique professionnelle est élevée : ils aiment leur métier, ils sont fiers de leurs réalisations, ils sont consciencieux, soigneux et souvent critiques envers leurs collègues (notamment plus jeunes et en emploi stable) qui bâclent le boulot. Autant, ils peuvent râler et discuter, autant ils mettent un point d'honneur à faire un travail irréprochable. Leurs retours conduisent même parfois le chef d'agence à rompre les relations avec un client.

Certains apportent eux-mêmes le travail, comme dans le bâtiment, où l'intérimaire fait partie d'une équipe qui circule sur les chantiers (Jounin, 2008). Ces intérimaires considèrent qu'ils jouissent des avantages de la flexibilité (changements d'entreprises, amélioration de leur portefeuille de compétences) sans devoir gérer la partie administrative et commerciale incombant à un travailleur indépendant. Ce qu'exprime Paul : « *Moi, j'aime changer mais chercher du boulot, c'est pas mon truc. J'aime mon métier et je le fais bien. Aller se vendre, c'est autre chose, c'est un truc que j'apprécie pas trop. Avec l'intérim, j'ai trouvé une bonne solution : elle m'apporte le travail, on négocie les conditions et moi je fais le boulot.* » (Technicien, 54 ans, 5 ans d'intérim).

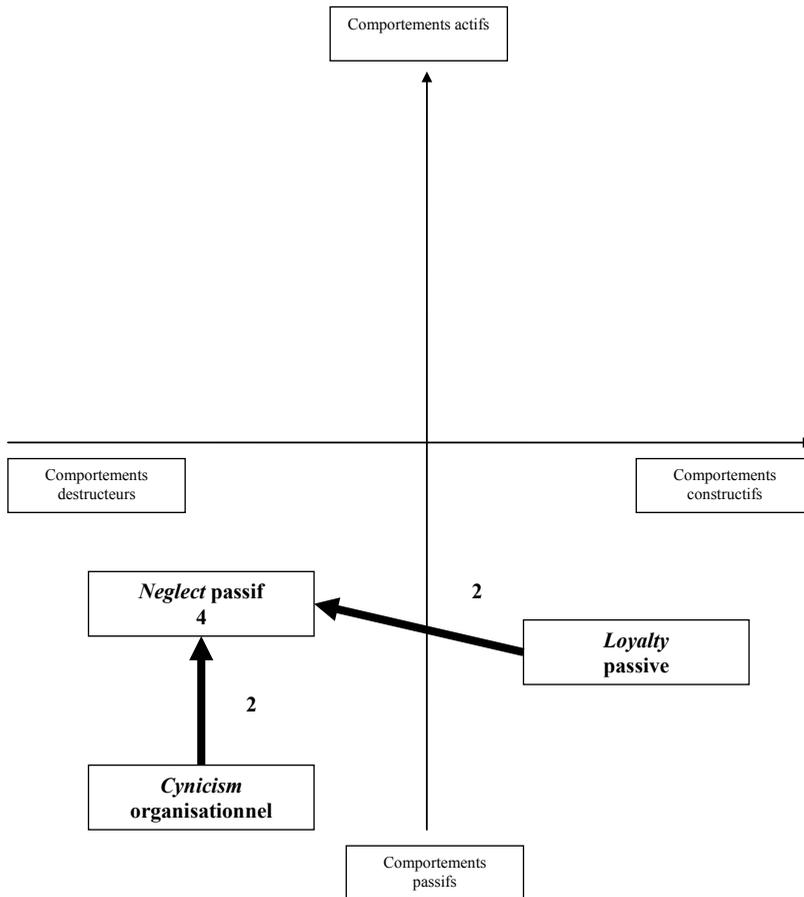
À ces 2 cas, s'ajoutent 2 personnes classées dans le *Cynicism* à leur entrée et qui ont pris conscience de leur valeur professionnelle. Le choc du licenciement passé, la confrontation à d'autres contextes leur a redonné confiance. La densité exceptionnellement élevée de leur emploi (presque 12 mois sur 12)<sup>6</sup> atteste la reconnaissance de leur valeur. Leur relation avec l'agence s'est équilibrée : ils deviennent plus radicaux dans la négociation. La *Voice* est ici destructive. Ils refusent des missions en cas de désaccord avec leur directeur d'agence, ils n'hésitent pas à (plus souvent à menacer d') interrompre une mission qui se passe mal, quitte à placer sciemment l'agence en difficulté avec le client. C'est le cas de Yohan : « *Depuis que nous nous sommes vus, j'ai repris du poil de la bête. J'ai oublié mon emploi précédent. Je me suis relancé. L'agence m'a fait travailler quasiment à temps plein, à la plus grande satisfaction des trois employeurs chez qui je suis allé. Alors maintenant, je veux un peu choisir les missions, je ne veux pas faire n'importe quoi. Je n'ai pas encore retrouvé d'emploi fixe comme je le voulais, mais je me sens capable de trouver avec du temps. J'ai le temps.* » (Électromécanicien, 47 ans, 2 ans d'intérim).

6. Selon le FPETT (2007), 19% des intérimaires ont été en mission de 1 à 3 mois en 2006, 23% l'ont été de 4 à 6 mois, 14% de 7 à 8 mois, 22% de 9 à 11 mois et 22% 12 mois.

**Figure 7a.** Les parcours menant à l'option Neglect brutal



**Figure 7b.** Les parcours menant à l'option de Neglect passif



Absentes à l'entrée, les options de *Neglect* sont maintenant significatives (7 cas). Quatre cas proviennent de la *Loyalty* active et trois du *Cynicism*. Ces trajectoires traduisent du désespoir en l'absence de missions et de perspective crédible de stabilisation, comme le souligne ce directeur d'agence : « Il y a des seniors qu'on n'arrive plus à faire travailler même quand ils sont prêts à tout accepter et c'est désolant » (Directeur d'agence tertiaire). Ces salariés ne se sentent plus capables de lutter pour rester dans l'emploi, que ce soit en intérim ou autrement. Un premier comportement peut être qualifié de *Neglect* brutal adopté par 2 intérimaires issus de la *Loyalty* active et 1 du *Cynicism*. Ces salariés outrepassent radicalement les règles. Plusieurs responsables d'agence évoquent ces intérimaires désespérés qui dégradent la relation par des dérives comportementales ou émotionnelles (état d'ivresse à l'agence, insultes envers le personnel de l'agence).

A l'inverse, 2 intérimaires qui avaient adopté la *Loyalty* active et 2 le *Cynicism* en intégrant l'intérim en viennent au *Neglect* passif. Ils multiplient les absences et les retards qu'ils faisaient attention d'éviter précédemment. Sans quitter totalement l'intérim, d'autres relativisent l'importance du travail et investissent le hors travail : « À 58 ans, je vois bien que l'agence ne me trouve presque plus rien. Il y a encore un an,

*j'avais de temps en temps une mission, parfois intéressante. Maintenant, ça fait 8 mois que je n'ai rien. Je m'y fais. En fin de compte, c'est pas très grave, ma fille a besoin de moi pour garder son bébé, alors je l'aide. Je m'occupe aussi d'une voisine âgée.* » (Mécanicienne, 58 ans, intérimaire depuis 4 ans). D'autres, alternent intérim et travail au noir : « *Même si mon âge est un réel handicap, on me l'a dit à l'agence, je suis encore compétent à 60 ans. Je ne me fâche pas avec l'agence mais je m'arrange. Un bon bricoleur, ça arrange du monde. Je fais des trucs de ci de là.* » (Menuisier, 60 ans, intérimaire depuis 3 ans).

L'analyse de la dynamique professionnelle dans une situation d'intérim installé relativise les visions normatives des comportements des seniors. La diversité des réactions s'accroît et les pondérations changent. Cependant, on voit émerger une double évolution.

Un premier mouvement montre la volonté de rompre avec l'intérim activement (*Exits* effectif et envisagé) ou passivement (*Neglects* brutal et passif, *Cynicism*). Alors qu'à l'entrée, les options constructives (*Voice* et *Loyalty*) étaient majoritaires (22 cas sur 42), les options destructives (*Exit* sous ses trois formes, *Neglect* sous ses deux formes et *Cynicism*) prennent le dessus (25 cas sur 38). L'émergence à un niveau élevé (7 cas) du *Neglect* et la croissance de l'*Exit* (passage de 9 à 12 cas) confirment cette dynamique destructive. Un second mouvement, moins net, montre une radicalité croissante des seniors : les options passives qui regroupaient 27 cas sur 42 ont reculé à 22 cas sur 38.

En nous référant aux ressources liées à ces orientations, il apparaît que le fondement clé des réactions constructives (*Loyalty* et *Voice*) que constitue une lecture positive de la mobilité passée ne résiste pas à la durée. Progressivement, les intérimaires seniors doutent de plus en plus de leurs chances de maîtriser leur avenir professionnel parallèlement au recul de leur croyance dans la bonne volonté et dans l'efficacité de l'ETT. La division par deux du nombre de personnes optant pour la *Loyalty* active illustre cette dégradation. Un nombre important de salariés ne supporte pas la répétition des ruptures d'emploi vécues comme des chocs violents, notamment au plan psychologique. Cela remet en question leur capacité stratégique. Leur volonté est émoussée à mesure qu'ils constatent le rejet répété de leurs atouts professionnels. Cette transformation en agent est aussi présente dans l'*Exit* rêvé où le salarié fuit une réalité professionnelle trop exigeante pour lui.

**Tableau 4.** Trajectoires du positionnement des seniors après installation dans le statut d'intérimaire

Positionnement à l'entrée (42 cas)	Évolution du positionnement	Positionnement lors de l'installation (38 cas)
<b>Loyalty active</b> (16)	<i>Loyalty active</i> à <i>Loyalty passive</i> (7) <i>Loyalty active</i> à <i>Cynicism</i> (2) <i>Loyalty active</i> à <i>Exit envisagé</i> (2) <i>Loyalty active</i> à <i>Neglect brutal</i> (2) <i>Loyalty active</i> à <i>Neglect passif</i> (1) <i>Loyalty active</i> à ? (1)	<b>Loyalty passive</b> (9)
<b>Cynicism</b> (11)	<i>Cynicism</i> à <i>Cynicism</i> (4) <i>Cynicism</i> à <i>Exit effectif</i> (1) <i>Cynicism</i> à <i>Voice destructrice</i> (2) <i>Cynicism</i> à <i>Neglect brutal</i> (1) <i>Cynicism</i> à <i>Neglect passif</i> (2) <i>Cynicism</i> à ? (1)	<b>Cynicism</b> (6)
<b>Exit envisagé</b> (9)	<i>Exit envisagé</i> à <i>Exit effectif</i> (4) <i>Exit envisagé</i> à <i>Exit rêvé</i> (3) <i>Exit envisagé</i> à ? (2)	<b>Exit effectif</b> (5) <b>Exit envisagé</b> (4) <b>Exit rêvé</b> (3)
<b>Voice constructive</b> (6)	<i>Voice constructive</i> à <i>Voice constructive</i> (2) <i>Voice constructive</i> à <i>Loyalty passive</i> (2) <i>Voice constructive</i> à <i>Exit Envisagé</i> (2)	<b>Voice constructive</b> (2) <b>Voice destructrice</b> (2)
<b>Neglect</b> (0)	<i>Loyalty active</i> à <i>Neglect brutal</i> (2) <i>Loyalty active</i> à <i>Neglect passif</i> (2) <i>Cynicism</i> à <i>Neglect brutal</i> (1) <i>Cynicism</i> à <i>Neglect passif</i> (2)	<b>Neglect brutal</b> (3) <b>Neglect passif</b> (4)

## DISCUSSION ET CONCLUSION

### Apports de la recherche

Cet article poursuit un double objectif : valider et enrichir les derniers élargissements théoriques du modèle EVLN et identifier les ressources mobilisées par les acteurs utilisant les différentes options. Le choix de retenir les seniors intégrant l'intérim après avoir été licenciés s'explique par la pertinence théorique de leur situation par rapport aux objectifs de ce travail comme en atteste la littérature sur la précarité (Davis-Blake *et al.*, 2003 ; Van Breugel *et al.*, 2005 ; Cingolani, 2005 ; Connelly et Gallagher, 2006). Cette recherche confirme à la fois la pertinence de plusieurs distinctions théoriques avancées récemment et en propose de nouvelles. Plusieurs variables et ressources au fondement de la dynamique d'adaptation à l'insatisfaction au travail sont identifiées.

Le premier apport de cette recherche est de valider empiriquement les enrichissements conceptuels du modèle EVLN. Ce travail montre la pertinence des distinctions entre *Exits* effectif et envisagé (Rusbult *et al.*, 1988), *Voices* constructive et destructive (Hagedoorn *et al.*, 1999)

et *Loyalties* passive et active (Leck et Saunders, 1992). La *Loyalty* active apparaît comme un comportement alors que la *Loyalty* passive peut être assimilée à une attitude comme la patience. De même, est validée l'extension conceptuelle au *Cynicism* comme réponse passive et destructive à l'insatisfaction au travail proposé par Naus *et al* (2007). Ces résultats permettent au modèle EVLNC, précédemment dénommé EVLN, d'accroître son pouvoir explicatif, même si Naus *et al* (2007) rappellent qu'il n'a pas été conçu pour expliquer les réactions d'insatisfaction de salariés mais de consommateurs. Ces approfondissements, notamment dans leur valorisation d'options moins conflictuelles, comme l'*Exit* envisagé, traduisent plus finement les réponses de salariés au travail précaire. Ces enrichissements conceptuels nous apparaissent rendre plus réalistes le modèle EVLNC. En effet, si l'on peut comprendre qu'un consommateur ne recourt plus à un service car il ne le satisfait plus ou manifeste son mécontentement face à la prestation rendue, un salarié dispose de beaucoup moins de marge de liberté pour traduire son insatisfaction. En soulignant l'existence de comportements plus diversifiés et pour certains moins radicaux comme l'*Exit* envisagé ou le *Cynicism*, cette recherche propose un cadre d'analyse plus facilement mobilisable pour comprendre les comportements des salariés insatisfaits au travail.

Si cette validation constituait un axe majeur de cette recherche, notre ouverture aux données nous a permis de mener un travail de création de nouvelles options complémentaires : l'*Exit* rêvé et le *Neglect* brutal. Défini comme « Penser à partir sans mettre de moyens pour le concrétiser », l'*Exit* rêvé renforce le renouvellement conceptuel de l'*Exit*. Alors qu'avec les *Exits* effectif et envisagé, l'intérimaire senior passe à l'action ou se prépare activement à le faire, l'*Exit* rêvé décrit un rapport fantasmé avec le départ. L'*Exit* rêvé se rapproche d'une stratégie de *coping* d'échappement (Lazarus et Folkman, 1984 ; Paulhan, 1992 ; Paulhan et Bourgeois, 1995). Cet élargissement permet de graduer l'*Exit*. À la différence de l'*Exit* décrit par Hirschman (1970) comme clairement destructeur et actif, l'*Exit* envisagé est toujours destructeur mais moins actif. L'*Exit* rêvé reste destructeur mais devient passif. On répond à son insatisfaction en se réfugiant dans une option qui donne une image plus positive de soi-même sans partir vraiment.

Le *Neglect* brutal défini comme « laisser se dégrader la situation par des comportements déviants » enrichit la compréhension du *Neglect* compris jusqu'ici comme un comportement passif et destructeur (Farrell, 1983 ; Rusbult *et al*, 1988). Cette nouvelle option demeure destructrice mais est active. Si le *Neglect* classique prend la forme de manquements minimes et répétés (retards, absences, moindre investissement), le *Neglect* brutal consiste en comportements inadmissibles (boisson, voies de fait) qui conduisent inévitablement à la rupture.

Si l'introduction de l'*Exit* rêvé et du *Neglect* brutal contribue à donner une graduation plus fine à des options jusqu'ici pensées de manière uniquement active (*Exit*) ou passive (*Neglect*), ces enrichissements conceptuels interrogent sur la capacité d'un salarié insatisfait à demeurer dans ces options. On peut ainsi douter que l'*Exit* rêvé constitue une option viable à long terme. En effet, alors que les autres formes

d'*Exit* mettent l'individu insatisfait en action vers une solution qui doit mettre fin à son insatisfaction ici, il reste dans cette situation tout en envisageant de la quitter. L'*Exit* rêvé laisse l'individu dans une situation de dilemme sans lui proposer de solutions. L'inefficacité de cette option sur le long terme nous conduit à penser qu'elle ne constitue qu'une étape vers des options plus radicales (*Exit* envisagé ou effectif) ou plus consensuelles (*Loyalty* active ou passive). Avec le *Neglect* brutal, la question de la possibilité de rester dans cette option demeure mais elle est posée cette fois principalement à l'environnement du salarié insatisfait. Combien de temps un supérieur hiérarchique peut tolérer une déviance aussi manifeste sans chercher à mettre fin à la relation contractuelle ? En ce sens, il nous semble que le *Neglect* brutal constitue un dépassement des limites dans une relation salariale qui ne peut être que passager.

Un troisième apport de ce travail est de proposer une compréhension dynamique du modèle EVLNC. Ce résultat constitue une contribution souhaitée par un grand nombre d'auteurs (Rusbult *et al*, 1988 ; Naus *et al*, 2007) qui soulignent que la réaction des salariés insatisfaits au travail se limite rarement à une seule option. La nature longitudinale de la collecte de données permet de dégager des évolutions dans les comportements organisationnels et les ressources contribuant à les expliquer. Un examen global des comportements montre à l'entrée une équivalence des options destructives (*Cynicism*, *Neglect* et *Exit*) et constructives (*Voice* et *Loyalty*) alors que lors de la phase d'installation les options destructrices l'emportent.

Si lors de l'entrée, l'intérimaire senior semble optimiste sur l'apport de l'ETT pour son avenir, ce qui l'incite à des comportements « citoyens » (Organ, 1988), telle l'acceptation de la mobilité fonctionnelle ou géographique, cette *Loyalty* active devient plus passive lors de l'installation. La *Loyalty* se rapproche alors de la patience en devenant une réponse adaptative à une insatisfaction alors que, dans sa forme active, elle s'apparente à un comportement répondant à l'insatisfaction. Pour la *Voice*, alors qu'à l'entrée, l'option est constructive, l'intérimaire senior discute et peut accepter un compromis ; le temps passant, il se radicalise en étant moins prêt à revenir sur l'essentiel, le maintien de son employabilité. La rupture de mission devient ainsi plus fréquente.

De manière plus originale, cette recherche suggère une pluralité au sein des options *Exit* et *Neglect*. S'appuyant sur le travail de Rusbult *et al* (1988), il apparaît que l'*Exit* comprend à la fois un comportement (partir volontairement de l'entreprise) et une attitude (envisager de quitter l'entreprise). Cette distinction est très présente dans nos données. Plusieurs intérimaires seniors parlent de quitter l'intérim (ou l'agence). Il faut pourtant distinguer les actes préparatoires visant à concrétiser le départ et l'*Exit* vécu de manière abstraite, proche d'une stratégie de *coping* d'échappement. L'intérimaire senior répond à son insatisfaction en positivant son image de lui-même.

Quant au *Neglect* absent de la phase d'entrée, il se révèle dual. Une première forme « passive » montre un salarié qui sape la relation avec l'ETT par des dérapages limités. La seconde forme « brutale » traduit une volonté de détruire plus radicalement la relation. Sa violation érode

profondément la relation avec l'ETT et mène à une rupture. Enfin, cette recherche valide le pouvoir explicatif du *Cynicism* (Naus *et al*, 2007) en enrichissant le modèle EVLN.

Les trajectoires s'expliquent en partie par les ressources mobilisées. Contrairement à ce que supposait notre cadre théorique initial, la satisfaction passée influence le choix de la *Loyalty* même dans le nouveau contexte d'emploi en intérim (Farell et Rusbult, 1992). Il faut penser la relation avec le nouvel employeur sur la durée. C'est quand le salarié a éprouvé de la satisfaction avec une ETT au démarrage de sa carrière et que celle-ci a été renforcée par des informations récentes confirmant sa réputation, qu'il se sent en confiance. La faiblesse d'alternatives professionnelles crédibles constitue un antécédent de la *Loyalty* active. L'explication de la *Loyalty* passive s'enrichit de deux autres facteurs : la faiblesse des ambitions professionnelles et des contraintes financières. Ces deux éléments liés aux coûts de départ traduisent surtout l'essoufflement stratégique de l'intérimaire qui n'est plus prêt, comme plusieurs anciens *Voicers*, à continuer de s'affirmer comme un acteur de son développement professionnel.

La *Voice* peut s'expliquer ici par l'existence d'alternatives professionnelles crédibles (Rusbult *et al*, 1988) et une insatisfaction face à la situation (Rusbult *et al*, 1988 ; Withey et Cooper, 1989) cumulées à des coûts de sortie importants (Withey et Cooper, 1989). L'intérimaire senior se sait en position de force pour faire valoir ses demandes et ne craint pas des représailles ou des pressions trop fortes. Ainsi, plusieurs personnes évoluent vers la *Voice* quand elles comprennent leur utilité pour l'agence. Dans ce cas, on hésite moins à s'opposer à l'employeur, Enfin, ce travail montre la présence d'un goût pour la mobilité qui conduit à se montrer très exigeant pour préserver son employabilité.

L'hétérogénéité de l'*Exit* (effectif, envisagé ou rêvé) engendre une pluralité d'antécédents. En accord avec la littérature (Leck et Saunders, 1992 ; Rusbult *et al*, 1988), ce travail confirme les liens des deux premières formes d'*Exit* avec une faible satisfaction dans l'emploi, la perception d'alternatives professionnelles crédibles et des coûts de départ faibles. En revanche, pour l'*Exit* rêvé, le dernier facteur n'est pas validé. Au contraire, l'anticipation de coûts de départ forts conduit à éviter le risque d'un nouvel échec professionnel.

Le *Cynicism* s'explique d'abord par la forte insatisfaction lors de la perte de l'emploi durable vécue ensuite comme un choc durant la recherche d'emploi, où le senior doit gérer une réévaluation de sa valeur professionnelle, puis dans l'entrée dans l'intérim et l'installation. C'est l'absence d'alternatives professionnelles crédibles qui maintient dans un intérim qui déplaît. Ces résultats confirment la perspective de Naus *et al* (2007) soulignant le rééquilibrage auquel se livre le salarié cynique dans sa relation avec une entreprise qu'il juge inéquitable. A l'inverse, contrairement à Bommer *et al* (2005), cette recherche ne trouve aucune marque d'éthique professionnelle dans ce groupe alors qu'il est présent dans la *Voice*. Ce résultat s'explique selon nous par une volonté de revanche peu compatible avec l'éthique. Quelle que soit sa forme, le *Neglect* est lié à l'absence d'alternatives professionnelles crédibles (Saunders *et al*, 1992 ; Rusbult *et al*, 1988) et à une insatis-

faction dans la situation de travail (Farell et Rusbult, 1992 ; Hagedoorn *et al*, 1999). Ce travail vérifie l'existence d'un désespoir face auquel la capacité stratégique de l'acteur est défaillante. Comme l'énonce un directeur d'agence évoquant ce type de population : « *Ils sont au bout du rouleau.* »

Cette lecture des résultats sur les antécédents permet d'approfondir la compréhension de la réaction de salariés face à une situation d'insatisfaction grâce à un raffinement du modèle EVLNC. Cette recherche offre en outre une perspective plus large en proposant de relire l'adaptation à une rupture dans la vie professionnelle à la lumière de degré de maîtrise de sa mobilité par le salarié. Sans questionner la validité des facteurs explicatifs identifiés par la littérature, les comportements constructifs (*Loyalty* et *Voice*) s'expliquent par l'expérience dont dispose le salarié en matière de mobilité au cours de sa carrière alors que les comportements destructifs (*Cynicism*, *Exit* et *Neglect*) reposent sur un passé douloureux en termes de recherche d'emploi.

Les apports de cette recherche ne se limitent pas au seul champ de recherche du modèle EVLNC. Plusieurs contributions sont faites à l'étude des emplois non standards, et particulièrement l'intérim.

L'utilisation du modèle EVLNC permet de montrer la diversité des réactions à la précarité subie comme y invitaient Ashford *et al* (2008). La réaction de l'intérimaire senior dépasse le dilemme soumission/adhésion (Rogers, 2000). La perspective longitudinale permet ensuite de mieux comprendre la dynamique spécifique de l'insertion subie dans la précarité au-delà des premiers mois de découverte. Sur ce plan, cette recherche montre un transfert des conséquences d'une perte d'emploi stable vers le nouvel employeur. Ce travail étend la validité des études sur l'évolution de la façon dont les salariés vivent la relation salariale dans ce contexte traumatique. Même si des différences existent dans l'intensité ressentie lors de la rupture du contrat de travail stable, la construction du nouveau lien salarial pâtit du passif issu du choc émotionnel lié à la perte de l'emploi précédent (Pugh *et al*, 2003). Les mêmes signes de dégradation (intensification de l'observation des comportements du partenaire, anticipations négatives sur ses promesses) sont importés dans la relation (Zhao *et al*, 2007). Néanmoins, le contexte de précarité propre à l'intérim, synonyme de rencontres multiples avec des employeurs alliant un haut niveau d'exigence et un faible degré de reconnaissance (Henson, 1996 ; Coyle-Shapiro et Kessler, 2002) comme l'âge des salariés, qui implique une socialisation professionnelle marquée par la stabilité propre à l'époque fordiste, radicalise leur vision négative des employeurs en général. Pire encore pour l'ETT, il apparaît que la promptitude avec laquelle ces salariés précédemment stigmatisés perçoivent un nouveau choc psychologique repose sur un processus de *sensemaking* complexe, difficile à cerner (Robinson et Morrison, 2000).

### **Pistes de recherches et limites.**

Ce travail comporte plusieurs limites qui sont autant d'ouvertures pour des recherches futures. Sur un plan méthodologique, la taille et les limites géographiques de l'étude empêchent de généraliser ces résultats.

Il conviendrait de tester les enchaînements proposés sur un échantillon plus large et diversifié. Une approche plus segmentée permettrait d'étudier d'autres populations stigmatisées, comme les minorités visibles. L'étude d'une population plus qualifiée, moins précaire permettrait des approfondissements fructueux. On pourrait ainsi tenter de répliquer cette recherche auprès de jeunes intérimaires ou de jeunes fortement diplômés.

Cette ouverture permettrait de mieux comprendre l'influence éventuelle de l'âge dans le choix des options du modèle EVLNC. Si ce travail fournit des enseignements sur les comportements de salariés de plus de 45 ans, aucun apport n'est réalisé pour des plus jeunes. Or, la question est théoriquement importante tant cette recherche montre l'effet structurant d'une expérience professionnelle difficile dans la réaction à l'insatisfaction au travail. En prenant des jeunes sans passé professionnel, on pourrait ainsi, par comparaison, mieux comprendre les effets de la trajectoire professionnelle.

Plus largement cette réflexion sur l'âge et la trajectoire professionnelle ouvre à un questionnement sur l'existence d'effets de contagion entre les individus. En effet, jusqu'ici les chercheurs n'ont pas intégré dans leurs analyses la possibilité que les individus insatisfaits soient renforcés ou modérés dans leur insatisfaction par la situation de leurs collègues de travail. Plusieurs entretiens réalisés dans ce travail nous amènent à penser que la prise en compte de cette dimension est prometteuse. Il nous semble que tant les options constructives (*Voice* et *Loyalty*) que destructives (*Exit* et *Neglect*) sont plus faciles à mener quand elles s'inscrivent dans un collectif de travail en symbiose avec ces orientations.

Sous ce même angle, il pourrait être intéressant à un premier niveau d'intégrer à la grille d'analyse des facteurs contextuels comme le statut des salariés insatisfaits comme le(s) statut(s) de ceux avec qui ils travaillent. On pourrait identifier ainsi l'influence de l'hétérogénéité des statuts sur le choix des options du modèle EVLNC. Dans cette même perspective d'intégration de facteurs contextuels, il nous semble prometteur d'enrichir la compréhension des choix des options par la perception du travail de l'encadrement. On pourrait ici investiguer le rôle tenu par le type de leadership (transactionnel/ transformationnel) du manager dans le type d'option retenu par son collaborateur insatisfait. Conceptuellement, il serait intéressant d'intégrer des variables de personnalité tant ce travail suggère le poids de l'histoire personnelle du salarié dans sa manière d'aborder un emploi après une rupture et un changement de statut. Sur ce plan, deux concepts nous apparaissent pertinents : le locus de contrôle et l'estime de soi. Comme le montrent les travaux autour du stress et des tensions de rôle, ils jouent un rôle central dans la capacité des individus à s'adapter à une situation perçue comme difficile. Plus récemment, les recherches sur la psychologie positive montrent le rôle central de la notion de capital psychologique qui articule quatre dimensions conceptuelles (l'auto efficacité, l'optimisme, l'espoir et la résilience) dans la capacité du salarié à gérer son employabilité. Il conviendrait à l'image du travail de Luthans *et al* (2008) de lier les dimensions du capital psychologique avec les

options du modèle EVLNC dans une perspective longitudinale (Avey *et al*, 2008).

### **Implications managériales.**

Plusieurs implications managériales peuvent être tirées de ce travail. Premièrement, comme le suggèrent Pugh *et al* (2003), la compréhension dynamique du modèle EVLNC conduit à faire du passé professionnel du salarié un élément clé du recrutement. Lors de cette étape, l'entreprise doit cerner les sentiments de ces éventuels salariés à l'égard de leur ancien employeur.

Sans conduire à écarter les profils ayant eu des relations difficiles avec leur ancien employeur, l'identification d'un risque de dégradation rapide de la relation avec ce nouvel employé devrait amener l'entreprise à agir pour le rassurer. L'existence de parcours de socialisation et d'entretiens annuels d'évaluation, un style de management orienté vers les salariés constituent autant de leviers d'action pertinents. Dans le cas de ruptures successives, ce travail indique des facteurs sur lesquels agir pour tenter d'inverser la perception du salarié. La qualité du travail confié et la volonté perçue par le salarié de l'investissement de l'entreprise dans son employabilité constituent des éléments clés. Veiller sur ces paramètres et plus largement agir conformément aux valeurs affichées doit permettre à l'entreprise d'éviter la formation d'anticipations négatives de ses comportements futurs chez le salarié. Cependant, en cas d'écart entre la pratique et le discours, un travail de clarification de ces différences est essentiel.

Plus spécifiquement, cette recherche invite à un management particulier des seniors intérimaires. Tant l'EU que l'ETT doivent intégrer la période de socialisation y compris primaire propre à cette population : les Trente glorieuses où un contrat de confiance avec l'entreprise était la règle pratiquée, ou au moins attendue, et dans tous les cas sublimée. L'absence de mobilité récente, l'inadéquation des compétences avec le marché de l'emploi peuvent engendrer une crainte exacerbée de vivre de nouvelles ruptures et de nouveaux traumatismes. Il est alors essentiel de rendre les décisions managériales lisibles pour cette population afin d'éviter la formation d'attitudes négatives à l'égard de l'entreprise. Cette recherche souligne la fragilité de ces seniors (notamment les plus âgés) qui, contrairement à ce que suggèrent des travaux antérieurs, ne disposent pas nécessairement des ressources permettant un dialogue constructif avec l'employeur en cas de désaccord. Leurs réponses sont souvent passives et rapidement destructives. Le manager a un rôle central à jouer pour éviter cette dégradation. Pour l'ETT, la qualité de service perçue par les intérimaires est essentielle. La capacité de tisser des liens personnels avec chacun constitue un puissant rempart contre une dégradation de la relation.

Inversement, quand un employeur envisage de se séparer d'un salarié, il doit prendre en compte les conséquences qu'une rupture mal vécue par ce dernier peut avoir sur l'employabilité future de ce salarié. La généralisation de tels vécus par les salariés peut avoir à terme des effets démotivants sur l'emploi local allant au-delà des seules réactions individuelles. Par ailleurs, de manière plus utilitariste pour l'entrepreneur, son image et sa réputation peuvent être ternies tant en interne (vis-à-vis de ses salariés) qu'en externe (vis-à-vis des demandeurs d'emploi).

**Remerciements** : Nous tenons à remercier les évaluateurs anonymes pour la qualité de leurs suggestions. Nous remercions également Emmanuel Josserand, rédacteur, pour ses encouragements, la qualité et la rigueur de son travail.

**François GRIMA** est Maître de Conférence à L'UPEC et professeur associé à Reims Management School. Membre de l'IRG, ses travaux de recherche portent notamment sur la gestion des conflits de rôles et les transitions de carrière dans des contextes difficiles.

**Dominique GLAYMANN** est Maître de conférences en sociologie à la faculté d'AEI de l'UPEC, il est membre du LARGOTEC. Ses recherches portent sur les mutations du système d'emploi et en particulier sur l'intérim, l'insertion professionnelle des jeunes et les stages. Il est membre fondateur du RESTAG, le réseau d'étude sur les stages et leur gouvernance.

## REFERENCES

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-92.
- Allen, N., Meyer, J., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualisation. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Ashford, S., George, E., & Blatt, R. (2008). Old Assumptions, New Work: The Opportunities and Challenges of Research on Nonstandard Employment. *The Academy of Management Annals*, 1, 65-117.
- Auer, P., & Gazier, B. (2006). *L'introuvable sécurité de l'emploi*. Paris : Flammarion.
- Avey, J., Wernsing, T., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of Psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. University of Chicago, Chicago.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bommer, W., Rich, G., & Rubin, R. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformation leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-53.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Cingolani, P. (2005). *La Précarité*. PUF.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 37-46.
- Commeiras, N. (1994). L'intéressement facteur d'implication organisationnelle : une étude empirique. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II.
- Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2006). Independent and dependent contracting: Meaning and implications. *Human Resource Management Review*, 16(2), 95-106.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2002). Contingent and non-contingent workers in local government: Contrasting psychological contracts. *Public Administration*, 80(1), 77-101.
- Current Population Survey, (2005). Contingent and Alternative employment arrangements. Washington: Bureau of Labor Statistics.
- Davis-Blake, A., Broschak, J., & George, E. (2003). Happy together? How using non-standard workers affects exit, voice, and loyalty among standard employees. *Academy of Management Journal*, 46(4), 475-485.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-52.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J., Henderson, D., & Wayne, S. (2008). Not all responses to breach are the same: the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079-1098.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.
- Farrell, D., & Rusbult, C. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 201-218.
- Folkman, S., & Lazarus, R. (1988). Coping as a mediator of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(3), 446-475.
- Fournier, C. (2003). La formation continue des salariés du privé à l'expérience de l'âge. *Cereq Bref*, 193, 12-22.
- Gallouj, C. (2008). *Les Agences privées de l'emploi*. Paris : L'Harmattan.

- Garsten, C. (1999).  
Betwixt and between: temporary employees as liminal subjects in flexible organizations. *Organization Studies*, 20(4), 601-617.
- Glaymann, D. (2007).  
*L'Intérim*. Paris : La Découverte.
- Glaymann, D. (2005).  
*La Vie en intérim*. Paris : Fayard.
- Golden, B. R. (1992).  
The past is the past – or is it, The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35(4), 848-860.
- Good, D., Sisler, G., & Gentry, J. (1988).  
Antecedents of turnover intentions among retail management personnel. *Journal of Retailing*, 64(3), 295-314.
- Gouldner, A. (1960).  
The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Hagedoorn, M., Van Yperen, N., Van de Vliert, E., & Buunk, B. (1999).  
Employees' reactions to problematic events: a circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 309-321.
- Henson, K. D. (1996).  
*Just a temp*. Philadelphia: Temple University Press.
- Hirschman, A. (1970).  
*Exit, voice and loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge: Harvard University Press.
- Insee, Enquête sur l'emploi (2008).  
*Insee Résultats*, n°104, January 2010.
- Jounin, N. (2008).  
*Chantier interdit au public*. Paris : La Découverte.
- Kotter, J. (1973).  
The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. *California Management Review*, 15(3), 91-99.
- Kvale, S. (1994).  
Ten standard objections to qualitative research interviews. *Journal of Phenomenological Psychology*, 25(2), 147-173.
- Leana, C., & Feldman, D. (1994).  
The psychology of job loss. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 12, 271-302.
- Leck, J., & Saunders, D. (1992).  
Hirschman's loyalty: Attitude or behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 219-230.
- Luthans, F., Avey, J., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008).  
More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818-827.
- Marler, J., Barringer, M., & Milkovich, G. (2002).  
Boundaryless and traditional contingent employees: World apart. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 425-53.
- Miles, M., & Huberman, A. (1984).  
*Qualitative data analysis*. Beverly Hills: Sage.
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997).  
When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Naus, F., Iterson, A. V., & Roe, R. (2007).  
Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718.
- Netemeyer, R., Johnston, M., & Burton, S. (1995).  
A nested comparison of four models of the consequences of role perception variables. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(1), 77-93, 1995.
- Nisbett, R., & Wilson, T. (1977).  
Telling more than we can know: verbal reported on mental processes. *Psychological Review*, 84(3), 231-259.
- Organ, D. (1988).  
*Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Paulhan, I. (1992).  
'Le concept de coping'. *L'année Psychologique*, 92(4), 545-557.
- Paulhan, I., & Bourgeois, M. (1995).  
*Stress et coping, les stratégies d'ajustement à l'adversité*. Paris : PUF.
- Pijoan, N., & Briole, A. (2006).  
Expliciter les représentations des seniors chez les directeurs: Une analyse à partir de cartes causales idiosyncrasiques. *Management et Avenir*, 1(7), 159-180.

- Prisme (2009).  
*Rapport économique et social 2008.*
- Pugh, S. D., Skarlicki, D. P., & Passell, B. S. (2003).  
After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 76(2), 201-212.
- Robinson, S., & Morrison, E. (2000).  
The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Rogers, J. (2000).  
*Temps: The many faces of the changing workplace.* Ithaca: Cornell University Press.
- Rubin, J., Pruitt, D., & Kim, S. (1994).  
*Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement.* New York: McGraw-Hill.
- Rusbult, C., Zembrodt, I., & Gunn, L. (1982).  
Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230-1242.
- Rusbult, C., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988).  
Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Sainsaulieu, R. (1996).  
*L'identité au travail.* Paris, Presses de Sciences Po, 1996.
- Saunders, D., Sheppard, B., Knight, V., & Roth, J. (1992).  
Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 241-259.
- Strauss, A., Corbin, J. (1990).  
*Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques.* Newbury Park, CA: Sage.
- Turnley, W., & Feldman, D. (1999).  
The impact of psychological contract violation on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- Van Breugel, G., Van Olffen, W., & Olie, R. (2005).  
Temporary liaisons: the commitment of temps towards their agencies. *Journal of Management Studies*, 42(3), 539-566.
- Withey, M., & Cooper, W. (1989).  
Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.
- Withey, M., & Cooper, W. (1992).  
What's loyalty? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 231-240.
- Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B., & Bravo, J. (2007).  
The impact of psychological contract breach on work related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.

## **ANNEXE : GUIDE D'ENTRETIEN**

### **Éléments sur le parcours personnel et professionnel**

- Cadre familial
- Formation
- Projet professionnel d'origine
- Primo-insertion professionnelle
- Emplois et statuts
- Parcours : emplois successifs et mobilités
- Avenir souhaité ?

### **L'expérience de l'intérim**

- Premiers pas : quand, pourquoi, où, comment ?
- Suite : durée et diversité des expériences
- Jusqu'à quand ?
- Les effets sur la vie sociale : budget, projets, image de soi, regards des autres
- Appréciations : le positif, le négatif

### **Rapport à l'ETT et à l'agence**

- Droits et avantages sociaux
- Attachement à l'ETT, à « son » agence
- Relations avec les différentes personnes de l'agence
- Relations avec les autres intérimaires (sentiment de « collègue » ?)
- Et les syndicats de l'intérim ?

### **Rapport aux EU**

- Quel travail ?
- Relations avec les responsables des EU
- Relations avec les autres salariés
- Relations avec les syndicats des EU

### **Rapport au travail et à l'emploi**

- Attentes par rapport au travail
- Quel degré de satisfaction : sur le travail, la rémunération, la relation aux autres, la réalisation de soi, l'insertion sociale
- Attentes par rapport à l'emploi : poste(s), promotions, pouvoir d'achat, stabilisation l'intérim, jusqu'à quand ?
- Sentiments de précarité/sécurité, instabilité/stabilité ... ?
- L'âge et le parcours ont-ils changé le regard sur le travail, sur l'intérim ?
- L'intérim a-t-il changé le regard sur le travail, l'emploi, les entreprises ?