

Le contrat psychologique des encadrants
techniques dans les structures d'insertion
par l'activité économique.

-

Mémoire de recherche - Master 2 Economie
sociale et collaborative, responsable de Projet

Présenté et soutenu par Aurore Sivignon

Sous la direction d'Anne Goujon Belghit

Année universitaire 2017-2018

L'université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

« Le vieux monde craque de partout, suscitant menaces, craintes mais aussi espoirs. Parmi ceux-ci, l'utopie réaliste d'un principe de coopération rééquilibrant celui de concurrence dans lequel la main invisible des marchés nous enferme depuis trop longtemps. »

Hugues Sibille ¹

¹ « CO-O-PE-RER : Faire reculer les égoïsmes », Edito du labo de l'ESS, 4 janvier 2018, disponible à l'adresse : <http://www.lelabo-ess.org/co-o-pe-rer-faire-reculer-les-egoismes.html>

Remerciements

Je souhaite tout d'abord remercier Madame Anne Goujon Belghit d'avoir accepté de me diriger dans ce travail et de m'avoir accompagnée tout au long de sa réalisation.

Je voudrais aussi remercier tous les professionnels qui ont rendu ce travail possible. Grâce au temps qu'ils m'ont accordé et à leur grande sincérité, j'ai beaucoup appris, tant sur le plan académique qu'humain.

Enfin, je voudrais remercier ma relectrice, pour son soutien et sa patience.

Abstract :

Ce travail propose une analyse du contrat psychologique des encadrants techniques au sein de deux types de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), exemples particulièrement intéressants d'organisations hybrides mêlant des dimensions sociale et économique.

Le développement des organisations hybrides, et particulièrement de celles mêlant le social et l'économique, donne actuellement lieu à de nombreux travaux. Pourtant, ces études optent très peu pour une approche par la gestion de ressources humaines, ce qui ne permet pas de rendre compte de l'incarnation, au quotidien, pour les salariés, de cette hybridité.

En réponse à ce manque, ce travail analyse le contrat psychologique des encadrants techniques, salariés permanents présents dans les ACI et EI, qui s'avèrent être des acteurs au carrefour des logiques.

Nous avons ainsi réalisé des analyses thématiques et lexicales de dix-sept entretiens menés dans des SIAE de la région bordelaise, avec des encadrants techniques et des personnes chargées du recrutement de ces encadrants.

Il en ressort que le contrat psychologique des encadrants techniques est complexe et multi-dimensionnel, mélangeant étroitement -et dans un équilibre fragile- des dimensions technique, relationnelle mais aussi idéologique. Le salaire, ou plutôt le renoncement au salaire auquel le salarié pourrait prétendre ailleurs, est un des médiateurs significatifs de cette dimension idéologique.

Par ailleurs, il apparaît que malgré les apparences, le contrat psychologique des encadrants techniques est bien équilibré, tant que l'employeur respecte son engagement tacite de contribuer à la poursuite d'une cause. Cette « cause » à laquelle l'employeur contribue joue le rôle de troisième partie au contrat psychologique, qui relève donc d'une logique tri-partite et non duale. Il est toutefois intéressant de noter que cette « cause » poursuivie peut recouvrir des sens quelques peu variés suivant les personnes l'interprétant.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
PARTIE 1 : CADRE CONCEPTUEL	9
CHAPITRE 1 : LA LITTERATURE RELATIVE AUX STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE	10
SECTION 1 : LA THEORIE DES ORGANISATIONS HYBRIDES	10
SECTION 2 : LES TRAVAUX SPECIFIQUES AUX STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE.....	13
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE SUR LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE	17
SECTION 1 : LA NOTION DE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.....	17
SECTION 2 : LA VIE DES CONTRATS PSYCHOLOGIQUES.....	21
SECTION 3 : LA VARIETE DES CONTRATS PSYCHOLOGIQUES	24
CHAPITRE 3 : LES RETRIBUTIONS DU TRAVAIL	30
SECTION 1 : LE CONCEPT DE RETRIBUTION	30
SECTION 2 : RETRIBUTION ET CONTRAT PSYCHOLOGIQUE	33
PARTIE 2 : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	35
CHAPITRE 1 : METHODOLOGIE EN AMONT DU RECUEIL DE DONNEES	36
SECTION 1 : EPISTEMOLOGIE.....	36
SECTION 2 : LE CHOIX DE METHODES DE RECHERCHE.....	39
SECTION 3 : LES TERRAINS DE RECHERCHE	43
CHAPITRE 2 – METHODOLOGIE EN AVAL DU RECUEIL DE DONNEES : LES OUTILS D'ANALYSE	46
SECTION 1 : LES ANALYSES THEMATIQUES AVEC LE LOGICIEL RQDA	46
SECTION 2 : LES ANALYSES LEXICALES AVEC LE LOGICIEL IRAMUTEQ	50
PARTIE 3 : ANALYSES, RESULTATS ET DISCUSSION	54
CHAPITRE PRELIMINAIRE : LE POSTE D'ENCADRANT TECHNIQUE DANS UNE STRUCTURE D'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE (SIAE)	55
SECTION 1 : LES ANALYSES REALISEES	55
SECTION 2 : RESULTATS ET DISCUSSION	60

CHAPITRE 1 : LA DESCRIPTION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES ENCADRANTS TECHNIQUES	63
SECTION 1 : ANALYSES REALISEES	63
SECTION 2 : RESULTATS ET DISCUSSION	73
CHAPITRE 2 : LES DYNAMIQUES DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES ENCADRANTS TECHNIQUES	79
SECTION 1 : LA MUTUALITE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE	79
SECTION 2 : LA CONSTRUCTION ET L'EVOLUTION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES ENCADRANTS TECHNIQUES	82
SECTION 3 : LES EFFETS DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES ENCADRANTS TECHNIQUES	87
CHAPITRE 3 : LES RETRIBUTIONS ET LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES ENCADRANTS TECHNIQUES.....	90
SECTION 1 : VARIETE DES RETRIBUTIONS ET POSITIONNEMENT AVEC LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.....	90
SECTION 2 : LA PLURALITE DES RETRIBUTIONS IDEOLOGIQUES	93
 CONCLUSION GENERALE.....	 96
 BIBLIOGRAPHIE	 100
TABLE DES TABLEAUX	107
TABLE DES FIGURES	108
TABLE DES MATIERES.....	109
ANNEXES	115

INTRODUCTION

Le 18 juin dernier, le projet de loi PACTE, pour « Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises », a été présenté en Conseil des ministres. Cette loi envisage, notamment, de créer un statut « d'entreprise à mission », et de reconnaître au sein même du Code civil une définition élargie de la société, intégrant sa responsabilité sociale et environnementale. Ces propositions font débat ¹, et on ne sait pas encore si elles arriveront au terme du processus législatif. Cependant, il est indéniable qu'elles révèlent une chose : si classiquement le social et l'entreprise ne faisaient pas bon ménage, les temps ont désormais changé, et sont favorables à un rapprochement entre les deux.

Le mouvement se fait dans les deux sens. D'une part, on observe de fortes velléités sociales émanant du monde économique et des entreprises, revendiquant leurs responsabilités sociale, sociétale et environnementale² ou leur soutien à l'innovation sociale³. D'autre part, le monde du social et associatif, encore très rétif il y a peu à user du vocabulaire et des outils de l'entreprise (SIBILLE, 2018), intègre de plus en plus des éléments économiques. On y assiste en effet au développement du recours à des statuts commerciaux⁴, à l'apparition de pratiques managériales nouvelles issues des entreprises capitalistes (GLEMAIN, RICHEZ-BATTESTI, 2018) ou encore à la professionnalisation de ses acteurs (FLAHAULT, DUSSUET & LOISEAU, 2009 ; AUDEBRAND & MICHAUD, 2015).

Entre les deux, on trouve les entrepreneurs sociaux et les entreprises sociales, qui sont désormais dans « l'air du temps » et ne cessent de se développer, alors même que « la plupart de ceux qui utilisaient les notions d'entrepreneuriat social et d'entreprise sociale au tout début des années 2000 s'accordent aujourd'hui sur le fait qu'ils n'auraient jamais pu imaginer l'étonnante percée de ces concepts » (DEFOUNY & NYSSSENS, 2017). En France, la loi relative à l'économie sociale et solidaire de 2014 créait même un agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale ».

Que ce rapprochement des logiques soit pour le meilleur ou pour le pire, la question reste posée. Toutefois, il est indéniable qu'il y a là une tendance de fond, un mouvement contemporain. Or, dans ce contexte de rapprochement des logiques, les travaux qui s'intéressent déjà, depuis de nombreuses années, aux structures hybrides, c'est-à-dire des structures qui mêlent deux logiques comme l'économique et le social, sont particulièrement intéressants.

¹ Voir par exemples les tribunes suivantes :

PASCAL SALIN : http://abonnes.lemonde.fr/idees/article/2018/05/19/loi-pacte-une-reforme-inutile-et-dangereuse_5301635_3232.html

JEAN-LUC GAFFARD : http://abonnes.lemonde.fr/idees/article/2018/05/19/loi-pacte-l-entreprise-n-a-pas-a-se-substituer-a-l-etat-dans-ses-responsabilites-sociales-et-environnementales_5301726_3232.html?xtmc=loi_pacte&xtcr=1

PASCAL GREMIAUX : http://abonnes.lemonde.fr/idees/article/2018/05/19/loi-pacte-les-entrepreneurs-aimeraient-pouvoir-se-passer-d-oukases-administratifs-et-politiques_5301724_3232.html?xtmc=loi_pacte&xtcr=3

THIERRY BAUDET & PASCAL DEMURGER : http://www.lemonde.fr/idees/article/2018/05/19/loi-pacte-entreprises-a-mission-et-mutuelles-sont-deux-instruments-au-service-d-une-meme-ambition_5301723_3232.html

² Ainsi, en France, en 2012 plus de la moitié des sociétés de 50 salariés ou plus déclaraient s'impliquer dans la responsabilité sociétale des entreprises (<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281346>). L'INSEE a lancé en 2016 une nouvelle phase d'enquête pour mettre ces données à jour, mais les résultats ne sont pas encore publiés (<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/source/s1227#consulter>).

³ Voir par exemple Danone : <http://www.danone.com/pour-tous/rapport-integre/nos-chiffres/indicateurs-cles-de-performance/innovations-sociales/>

⁴ Le groupe Vitamine T (composé de seize filiales ayant des activités diverses mais toutes dans le champ de l'insertion par l'activité économique) est ainsi une SAS, de même que la Conciergerie solidaire à Bordeaux.

Pourtant, il apparaît qu'il y a dans ces travaux un angle mort dans la dimension humaine, incarnée, vécue au quotidien de l'hybridité. Un type d'acteur, sur lequel la littérature donne peu à voir, illustre pourtant très bien cette hybridité : les encadrants techniques dans les structures d'insertion par l'activité économique.

C'est pour cette raison que nous avons décidé de creuser ce point, et de nous intéresser au contrat psychologique des encadrants techniques dans les structures d'insertion par l'activité économique.

- PRESENTATION DES STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE

L'insertion par l'activité économique (IAE) est définie par le Code du travail, en son article L5132-1, comme un ensemble de structures ayant « pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail, en vue de faciliter leur insertion professionnelle [grâce à] des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement ».

Plus concrètement, le projet d'une structure d'insertion par l'activité économique consiste à employer des personnes considérées « inemployables » par le marché, deux ans au maximum, afin de leur permettre ensuite de trouver un emploi sur le marché du travail ordinaire. Le but est d'être un « sas » pour des personnes qui ne peuvent intégrer directement le marché du travail ordinaire. En effet, le champ de l'insertion par l'activité économique s'est développé face au constat qu'il existe une forme particulière de chômage, que l'on pourrait qualifier de « chômage de longue durée et d'exclusion sociale » (VALENTIN, 2008). Certains chômeurs se présentent sur le marché du travail avec un profil tel que leur probabilité d'insertion est très faible : en l'absence de mesure spécifique, ils semblent donc condamnés à un chômage de très longue durée, qui aggrave encore leur situation (dégradation des aptitudes au travail, découragement...) et crée un cercle vicieux⁵. Dans ce cas, il apparaît bien que des mesures purement « passives » de traitement du chômage, qui se contentent de l'indemniser, ou un simple accès à de la formation pour adultes, ne peuvent être des solutions efficaces.

Les structures d'insertion ont une activité économique génératrice d'un chiffre d'affaire, dans un milieu plus ou moins concurrentiel, qu'elles réalisent en employant des personnes identifiées par les services de Pôle Emploi comme ayant des difficultés d'insertion. Ces personnes bénéficient pendant leur passage en SIAE d'un double accompagnement, professionnel et social. L'IAE dispose d'aides publiques, pour compenser la moindre productivité inhérente à son activité d'insertion (GIANFALDONI & LEROUVILLOIS, 2015).

Les structures relevant de l'IAE sont appelées structures d'insertion par l'activité économique (SIAE). Au sens strict, les SIAE sont uniquement les organisations ayant passé une convention avec l'Etat et reçu un des quatre agréments suivants : entreprise d'insertion (EI), structure portant un atelier ou chantier d'insertion (ACI), association intermédiaire (AI) et entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI).

Les entreprises d'insertion ainsi que les ateliers et chantiers d'insertion produisent des biens et des services. Les ateliers et chantiers d'insertion se distinguent par le fait qu'ils ont vocation à exercer des activités dans des secteurs moins compétitifs et donc à recruter des salariés plus éloignés de l'emploi. Les associations intermédiaires et les entreprises de travail d'insertion ont quant à eux pour objet la mise à disposition de personnel.

A côté de ce secteur « officiel » de l'IAE, au sens du Code du Travail, d'autres types de structures bénéficient d'une reconnaissance particulière : les GEIQ et les régies de quartier. Les GEIQ (groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification) sont une forme particulière de groupement d'employeur⁶ dont la

⁵ Travaux de J. Freyssinet, synthétisés par A. BEITONNE, A. CAZORLA, E. HEMDANE, Dictionnaire de science économique, Armand Colin, 2016

⁶ Un GE est une structure ayant la forme d'association ou de coopérative (Article L1253-2 du Code du travail) qui vise à satisfaire les besoins en main-d'œuvre d'entreprises qui n'auraient pas la possibilité d'employer un salarié à temps

reconnaissance est attribuée par la fédération française des GEIQ. Les GEIQ regroupent des entreprises qui, pour résoudre leurs difficultés de recrutement, parient sur le potentiel des personnes en difficulté dans l'accès à l'emploi. Il existe aussi des « régies de quartier » qui sont généralement conventionnées en tant qu'ateliers et chantiers d'insertion ou entreprises d'insertion. Il s'agit d'une marque déposée et décernée par un réseau, le Comité national de liaison des Régies de quartier.

L'IAE c'est, en 2018, plus de 3600 structures qui emploient chaque mois 130.000 salariés.⁷ Celles-ci exercent dans des champs très divers, et leurs biens et services peuvent rythmer une journée, sans même qu'on ait conscience qu'elles relèvent de l'IAE.

La diversité des SIAE : illustration par une « journée ordinaire » en région bordelaise.

Vous vous levez le matin, et prenez une orange pressée achetée la veille dans le magasin *Le Petits Cageots* (*entreprise d'insertion*). En sortant de chez vous, vous voyez que votre voisin déménage, il a recouru au service de l'atelier *Remuménage* (*Atelier d'insertion*). En arrivant au travail, vous vous gardez sur un parking, sans savoir que les structures métalliques de celui-ci ont été réalisées à *Fil de faire* (*Atelier d'insertion*). Votre bureau a été nettoyé, les agents d'entretiens d'*Inser'Net* (*entreprise d'insertion*) sont passés. Vous vous servez un café, avec une cafetière achetée d'occasion à *Envie* (*entreprise d'insertion*). Le midi, vous profitez de votre pause déjeuner pour faire du shopping, et regardez les vêtements dans les boutiques d'*Amos* (*entreprise d'insertion*) et du *Relais* (*entreprise d'insertion*). En rentrant chez vous, vous voyez que le jardin a bien été tondu comme prévu, par *Eureka Service* (*association intermédiaire*). Du coup, vous avez du temps, et partez courir dans le parc du Mussonville, entretenu par *Arcins environnement service* (*chantier d'insertion*).

Source : réalisation de l'auteur.

En raison de leur mission, les SIAE combinent deux logiques : une logique productive et une logique sociale. Dès lors que la production est le support de l'insertion (« insertion *par l'activité économique* »), les deux dimensions sont indissociables (SEMENOWICZ, 2015). Par conséquent, les SIAE apparaissent comme des structures hybrides. Les « organisations hybrides » peuvent se définir de manière générale comme des structures qui incorporent des éléments issus d'univers de référence différents (BATTILANA et DORADO, 2010). Cela inclue donc les SIAE qui mêlent une dimension économique à une logique sociale (PACHE et SANTOS, 2013).

L'hybridité de ces structures est indéniable, et elle est d'autant plus forte qu'elles sont des entreprises qui ont une dimension « anti-économique » (BREILLOT & NATAIL, 2013) : elles recrutent en effet les salariés « délaissés » par les autres entreprises (RAJANTOELINA & ZAOUAL, 2016), investissent du temps, de l'argent et de l'effort pour les former, pour s'en séparer lorsqu'ils sont performants, ce qui apparaît très étrange au regard de la théorie économique traditionnelle (BREILLOT & NATAIL, 2013).

L'hybridité des SIAE est donc un objet intéressant, qui a généré un certain nombre de travaux. Pourtant, alors même que ces structures font partie d'une économie qui se veut au service de l'homme, la dimension humaine de l'hybridité n'a pas été traitée par la littérature.

La dimension vécue de l'hybridité semble ainsi oubliée. Or, les encadrants techniques des structures d'insertion, dont le rôle est au carrefour du technique (comme chef d'équipe) et du social (comme encadrant

plein. Le salarié est employé par le GE au lieu de cumuler plusieurs contrats à temps très partiel, ce qui favorise sa stabilité sur un même territoire.

⁷ Les enjeux sociaux et économiques des structures de l'insertion par l'activité économique - Regard d'expert (2018), Centre de ressources DLA Financement porté par France Active & Centre de ressources DLA Insertion par l'activité économique porté par l'AVISE

de salariés ayant des difficultés d'employabilité particulières), représentent parfaitement cela. Il semble donc intéressant d'étudier cette population.

Cependant, pour rendre compte véritablement de cette dimension humaine, incarnée et vécue au quotidien de l'hybridité, il est nécessaire de mobiliser un concept nouveau pour les travaux sur les organisations hybrides. Ce concept doit permettre de saisir la subjectivité individuelle tout en ayant une vision d'ensemble du vécu dans le travail et de la relation d'emploi. Le concept qui intègre parfaitement tout cela, et peut ainsi nous permettre d'étudier cette dimension humaine de l'hybridité, c'est celui de contrat psychologique.

- LE CONCEPT CENTRAL DE NOTRE ETUDE : LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Le concept central qui accompagnera ce travail sera ici celui de contrat psychologique.

Le concept de « contrat psychologique » apparaît dans les années 1960 avec les travaux d'ARGYRIS (1960), LEVINSON & AL (1962) et SCHEIN (1965). Toutefois, il ne prend de l'ampleur que vingt ans plus tard lorsque Denise ROUSSEAU s'en saisit et en offre une nouvelle définition. Ses travaux, qui fondent encore l'essentiel des recherches sur le contrat psychologique, considèrent que celui-ci correspond aux « croyances d'un employé en ce qui concerne les termes et les conditions d'un accord d'échanges réciproques entre lui et son organisation. » (ROUSSEAU, 2004). Pour qu'il y ait contrat psychologique il faut une « croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques » (ROUSSEAU, 2004). Le contrat psychologique fonde ainsi un « schéma mental » (ROUSSEAU, 1995, 2001) ou « modèle mental de la relation d'emploi » (DULAC, 2005) qui va servir de cadre à celle-ci.

La littérature autour du contrat psychologique est foisonnante depuis l'article fondateur de ROUSSEAU en 1989. Les recherches explorent plusieurs voies. On peut ainsi distinguer d'une part des travaux qui vont porter sur la description du contrat psychologique et d'autre part des travaux qui portent sur la dynamique, le processus, sur la vie du contrat psychologique. Les premiers travaux s'intéressent au contenu des contrats psychologiques, ou plus largement à leurs caractéristiques, tandis que les seconds s'intéressent à sa formation, sa mise en œuvre, son évaluation, ses effets et, le cas échéant, aux brèches et violations du contrat psychologique.

Les travaux sur le contrat psychologique distinguent essentiellement deux types de contrats psychologiques, relationnels ou transactionnels, même si les auteurs s'accordent pour ne pas considérer qu'il s'agisse d'une dichotomie stricte mais plutôt d'un continuum. Toutefois, cette approche est critiquable car elle révèle que la richesse des travaux sur l'échange social, dont se revendiquent les auteurs du contrat psychologique, est en partie perdue (THOMPSON & BUNDERSON, 2003). Dans un article important de 2003, THOMPSON & BUNDERSON (2003) tentent de répondre à cela en revenant aux travaux de BLAU (1964) et en proposant une approche par des « monnaies » (« currency ») échangées dans le contrat psychologique. Les parties sont susceptibles de recourir à trois types de « monnaies d'échange » : monnaie transactionnelle, relationnelle ou idéologique. Au sein d'un même contrat psychologique, plusieurs monnaies peuvent être mixées.

Cet article présente aussi l'intérêt de mettre la dimension idéologique au cœur du contrat psychologique, certains contrats psychologiques étant décrits par les auteurs comme « infusés par l'idéologie » c'est-à-dire que l'idéologie y est une monnaie d'échange dominante.

Cependant, quinze ans après cet article, les travaux s'inscrivant dans cette lignée restent encore minoritaires face au foisonnement de recherches, surtout anglo-saxonnes, relatives au contrat psychologique et les pistes de recherches évoquées par THOMPSON & BUNDERSON ne sont que partiellement explorées. Plus précisément, la majorité des travaux dans cette lignée s'intéressent uniquement à la monnaie idéologique :

c'est d'ailleurs le cas de THOMPSON ET BUNDERSON, qui se concentrent sur celle-ci car elle est particulièrement innovante. Un gap semble donc apparaître concernant l'articulation de ces différentes « monnaies d'échange », et la compréhension de la mécanique de ces contrats psychologiques que l'on peut qualifier de « multi-dimensionnels » (BINGHAM, 2005), c'est-à-dire mêlant plusieurs monnaies d'échanges. Or, les organisations hybrides sont des structures où la contradiction des logiques est un fait, et découle de l'essence même de l'organisation, sans que cela ne mette en péril son existence. Il s'agirait par conséquent d'un terrain intéressant pour approfondir ces questions.

- LES OBJECTIFS DE CETTE RECHERCHE

Cette recherche vise donc à croiser le cadre théorique du contrat psychologique, avec celui d'un type particulier d'organisation identifié par la littérature, les organisations hybrides, et plus précisément les structures d'insertion par l'activité économique.

L'objectif est d'étudier si, et de quelle manière, l'hybridité d'une structure d'insertion par l'activité économique affecte le contrat psychologique des employés au cœur de cette hybridité. Il s'agirait alors de comprendre quelle est la dynamique d'un contrat psychologique tel que celui-ci.

- PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE

Notre recherche vise donc à répondre aux questionnements suivants.

- Un premier angle de recherche, correspondant à notre questionnement principal, concerne la description de ces contrats psychologiques. On peut le formuler comme ceci :
La nature hybride des structures d'insertion par l'activité économique affecte-t-elle le contrat psychologique des encadrants techniques, acteurs qui se retrouvent au carrefour de cette hybridité des logiques ? Si oui, de quelle manière ? Les différentes logiques d'une organisation hybride génèrent-elles donc un contrat psychologique « multi-dimensionnel » ?
- Un deuxième angle, plus dans la dynamique de la relation d'emploi, correspond aux questionnements suivants :
Comment le contrat psychologique s'est-il construit pour intégrer cette hybridité ? Comment l'hybridité est-elle vécue par les encadrants techniques, quels sont les effets de ce contrat psychologique ?

Ces différentes questions de recherche sont englobées par la problématique d'ensemble suivante :

Quelles sont les conséquences de l'hybridité organisationnelle sur le contrat psychologique des encadrants techniques dans les structures d'insertion par l'activité économique ?

- METHODOLOGIE

Pour répondre à ces questions de recherche, nous avons réalisé une étude qualitative, s'inscrivant dans une épistémologie interprétativiste et avec une approche abductive. Nous avons procédé par études de cas, en s'intéressant à treize cas, chacun des cas étant le contrat psychologique d'un encadrant technique. Pour étudier chaque contrat psychologique, nous avons réalisé un entretien avec l'encadrant mais aussi la personne qui l'a recruté. Au total, nous avons analysé dix-sept entretiens.

La méthodologie de cette recherche sera précisée et développée dans une partie consacrée.

- INTERETS DE LA RECHERCHE

Cette recherche présente des intérêts à la fois théoriques et managériaux.

Du point de vue théorique, croiser des organisations hybrides telles que les SIAE avec le cadre du contrat psychologique, aurait un double intérêt, puisque cela répondrait à un double « research gap ».

D'une part, du côté des travaux sur les SIAE et les organisations hybrides, nous avons identifié un gap concernant la dimension humaine et vécue de l'hybridité. Ce travail permettrait de remédier à cela, grâce au cadre du contrat psychologique.

D'autre part, du côté des travaux relatifs au contrat psychologique, nous avons identifié une absence de recherche concernant l'étude des contrats multi-dimensionnels, ayant notamment une facette idéologique, mais pas seulement, dans leur dynamique d'ensemble.

Aussi, la réalisation des entretiens et les premières analyses ont révélé que le cadre strict de la théorie du contrat psychologique ne suffisait pas à appréhender la totalité de la réalité à laquelle nous avons été confrontée. Par conséquent, le recours à la notion de rétribution a semblé intéressant. Un intérêt théorique de ce travail est donc d'étudier de quelle manière la notion de rétribution peut apporter son soutien à la théorie du contrat psychologique, comment elle peut être pertinente pour la compléter.

Enfin, bien que l'objectif de ce travail ne soit pas fondamentalement méthodologique, un autre intérêt qu'il présente est d'illustrer certaines limites des approches quantitatives, par questionnaire, pour l'étude du contrat psychologique.

Par ailleurs, cette recherche présente plusieurs intérêts managériaux. Tout d'abord, il a été l'occasion de brosser un portrait synthétique du rôle d'encadrant technique au travers de quatre structures d'insertion, et du chemin étroit entre technique et social de cette fonction, ce qui n'avait pas été fait auparavant et assure une meilleure compréhension de ce métier, et de ce champ, à des personnes extérieures, par exemple des entrepreneurs sociaux en devenir. De plus il apporte un éclairage sur le rapport que les encadrants techniques entretiennent avec leur travail. Or, le recrutement des encadrants techniques est un recrutement particulièrement complexe, et connaître plus largement cette population peut aider à l'accompagner. De même, ce travail éclaire les raisons de la loyauté des encadrants techniques à une structure, et peut apporter des clés de compréhension à des structures ayant des problèmes de fidélisation de leurs encadrants.

- PLAN

Pour mener cette recherche nous procéderons en trois grands temps. Tout d'abord, nous reviendrons en détail sur le cadre théorique de la recherche par une revue de littérature (Partie 1). Puis, nous présenterons le cadre méthodologique retenu pour l'étude (Partie 2). Ensuite, nous aborderons les résultats que nous avons pu faire émerger, et les discuterons (Partie 3).

Enfin, en conclusion, nous reviendrons sur les apports et limites de notre travail, tout en envisageant des pistes de recherche ultérieures (Conclusion).

PARTIE 1 :
CADRE CONCEPTUEL

CHAPITRE 1 : LA LITTERATURE RELATIVE AUX STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE

Comme nous avons pu l'évoquer en introduction, les SIAE sont des organisations qui présentent des spécificités certaines, sources de complexité et justifiant l'intérêt de cette étude. Nous allons à présent revenir sur ces spécificités : d'abord, en nous intéressant à la théorie des organisations hybrides puisque les structures d'insertion rentrent dans ce champ (Section 1), puis en revenant plus spécifiquement sur les SIAE, et sur les recherches réalisées à leur sujet (Section 2).

SECTION 1 : LA THEORIE DES ORGANISATIONS HYBRIDES

Les travaux relatifs aux organisations hybrides ont mis en lumière un type particulier d'organisation, rencontrant des problèmes spécifiques, avec la notion d'organisation hybride (Sous-section 1). Cependant les organisations appartenant à cette catégorie sont aussi très variées (Sous-section 2).

SOUS-SECTION 1 : LA NOTION D'ORGANISATION HYBRIDE

La notion d'organisation hybride est une notion récente. Après être revenu sur ses origines (§1), nous la définirons et soulignerons les défis spécifiques que rencontrent ces structures (§2).

§ 1 : Les origines de la notion

« L'organisation hybride », au sens où nous l'entendons ici, est une notion récente dans la littérature managériale. Apparue dans les années 1990 (CHATEAU-TERISSE, 2012), elle n'a véritablement pris de l'ampleur qu'au début des années 2010 avec notamment les travaux de BATTILANA & DORADO (2010) et de PACHE & SANTOS (2010, 2013).

Auparavant, la théorie institutionnaliste (MEYER & ROWAN, 1977 ; DIMAGGIO & POWELL, 1983), s'était déjà intéressée à la manière dont les organisations assurent leur légitimité face à un environnement complexe et contradictoire. Si la théorie des organisations hybrides trouve bien ses racines dans ces travaux (JUBAN, 2015), elle cherche à aller au-delà, considérant que ce courant traite les organisations comme des acteurs unitaires, en effaçant les dynamiques intra-organisationnelles (PACHE & SANTOS, 2010). La littérature portant sur les organisations hybrides cherche donc à remédier à cela, en s'intéressant à la dynamique interne des organisations hybrides, à la manière dont celles-ci intègrent l'hybridité et cherchent à y répondre. Si ce courant de recherche a pris de l'ampleur c'est en raison d'une frontière de plus en plus floue entre les types d'organisations (BATTILANA & LEE, 2014), si bien « [qu']étudiées dans un premier temps comme une minorité, les organisations hybrides sont aujourd'hui présentes partout, devenant quasiment la norme » (BOUDES, 2018).

§ 2 : Définition et défis d'une « organisation hybride »

L'hybridité renvoie à « l'état d'être composé d'un mélange de parties distinctes » : il ne s'agit donc pas d'un objet nouveau, mais d'une reconfiguration d'éléments existants (BATTILANA & LEE, 2014). BATTILANA & LEE (2014) proposent une synthèse des travaux rattachés à l'hybridité autour de trois pôles. Pour le premier courant, les organisations hybrides sont celles qui combinent des identités multiples. Le deuxième courant définit l'hybridité comme un mélange de formes organisationnelles. Enfin, le dernier courant définit les organisations hybrides comme des organisations qui incorporent des éléments issus de logiques institutionnelles différentes (BATTILANA & DORADO, 2010 ; PACHE ET SANTOS, 2013), ce qui en fait, par nature, des « arènes de contradictions » (PACHE & SANTOS, 2013).

Tout cela pris en compte, les organisations hybrides peuvent se définir comme des structures qui incorporent de manière permanente des éléments issus d'univers distincts, et qui sont par conséquent soumises à des tensions.

Les trois niveaux sur lesquels cette hybridité agit peuvent se concevoir comme une « architecture » (JUBAN, 2015), avec au sommet des « logiques institutionnelles » agissant comme « principes directeurs » (GREENWOOD, 2009) qui vont se manifester au niveau des formes organisationnelles et des identités. L'hybridité aura des effets au niveau des ressources, des logiques d'action et des motivations individuelles (CHATEAU-TERISSE, 2012).

En raison de ces tensions contradictoires, les organisations hybrides vont être soumises à des défis en matière de légitimité (D'AUNNO, SUTTON, & PRICE, 1991) et d'importation de pratiques variées qui ne sont pas nécessairement compatibles entre elles (TRACEY, PHILLIPS, & JARVIS, 2011). Aussi, elles risquent de voir émerger en leur sein des coalitions souhaitant favoriser une dimension par rapport à l'autre (PACHE & SANTOS, 2010). De plus, leur performance sur une dimension peut se matérialiser par de mauvais résultats dans l'autre : il y a un risque de « paradoxes » de performance à intégrer (JAY, 2013 ; AMSLEM, 2015).

Le maintien de l'hybridité dans le temps et l'atteinte d'un équilibre sont donc délicats. Cependant, si leur différence peut être une difficulté, voire une faiblesse, les organisations hybrides sont aussi source de désordre et donc de créativité (BATTILANA & LEE, 2014). Leur développement actuel semble ainsi s'expliquer par leur capacité accrue à faire face à des environnements complexes et mouvants (PACHE & SANTOS, 2013 ; BOUDES, 2018).

La notion d'organisation hybride a émergé pour accompagner le développement d'organisations complexes, mêlant plusieurs univers, et les étudier au niveau intra-organisationnel. Si les organisations hybrides trouvent une unité autour de cette idée de reconfiguration et des défis que cela amène, la notion couvre en fait des réalités très diverses.

SOUS-SECTION 2 : LA VARIETE DES ORGANISATIONS HYBRIDES

Si les organisations hybrides présentent des caractéristiques communes, elles sont aussi d'une grande diversité. Les tensions auxquelles elles doivent faire face peuvent ainsi être diverses (§1), tout comme leurs stratégies pour gérer, intégrer au mieux, l'hybridité (§2).

§ 1 : Variété des tensions dans les organisations hybrides

Une organisation hybride est une organisation qui mêle deux univers, deux cadres de référence. Ces deux univers sont dans la plupart des travaux l'économie et le social (BATTILANA & DORADO, 2010 ; PACHE & SANTOS, 2013, 2015). En effet, dans les « entreprises sociales », l'existence même de la structure impose de trouver un équilibre. Par conséquent, elles constituent pour de nombreux auteurs un « idéal type » d'organisation hybride (BATTILANA & LEE, 2014).

Cependant, il ne s'agit là que d'un type d'hybridité, et les deux univers confrontés peuvent être autres : il peut ainsi s'agir de la logique de marché et de la logique scientifique dans la biotechnologie (POWELL & SANDHOLTZ, 2012) ou encore de la logique politique et économique dans les SCOP (JUBAN & ali, 2015).

Par ailleurs, la tension entre les deux univers peut être plus ou moins forte en fonction de certaines caractéristiques liées à l'activité de la structure (PACHE & SANTOS, 2015). Deux caractéristiques peuvent compliquer le maintien de l'hybridité dans le temps.

Tout d'abord, un premier élément qui complique la tâche de la structure est l'absence d'identité entre clients et bénéficiaires. Par exemple, c'est le cas d'une structure qui vend des produits fabriqués par des personnes en situation de handicap : les clients sont les acheteurs, alors que les bénéficiaires sont les personnes en situation de handicap à qui on offre un emploi adapté.

Lorsque les clients ne sont pas les bénéficiaires, le risque d'abandonner une mission au profit de l'autre est plus grand.

Ensuite, un autre élément concerne le caractère automatique, ou non, des retombées sociales visées. Les retombées peuvent être automatiques par la seule réalisation de l'activité économique de la structure. C'est par exemple le cas d'une entreprise ayant une stratégie « base of the pyramid » (PRAHALAD, 2004) : le but est de rendre des produits accessibles, si les gens achètent les produits alors l'objectif est atteint. Ce n'est pas toutefois le cas d'une structure de micro-crédit : le but est d'améliorer les conditions de vie de certaines populations en leur procurant un revenu supplémentaire grâce à une nouvelle activité : si le revenu supplémentaire est utilisé pour acheter de l'alcool, le but n'est pas atteint.

Dans cette seconde situation, il faudra mener des actions complémentaires, ce qui est source de coûts et de complexité.

§ 2 : Variété des stratégies face à l'hybridité

Les travaux de PACHE & SANTOS (2013) ont mis en évidence une typologie de stratégies que les structures peuvent adopter face à l'hybridité : le découplage, le compromis et le découplage sélectif.

Le découplage consiste à projeter en externe une certaine logique et à en appliquer un autre en interne. Le but est de maintenir à la fois une légitimité en interne et en externe, mais sur le long terme cela suppose à la fois une bonne unité et discipline en interne, et l'impossibilité pour les prescripteurs externes de vérifier ce qui se passe réellement dans la structure.

Le compromis consiste à chercher un entre-deux, pour ne pas perdre totalement une des dimensions. Le problème associé est celui des compromis : aucune des deux dimensions n'est réellement satisfaite.

Enfin, le découplage sélectif offre une solution intéressante puisqu'il s'agit de procéder à un découplage, pas de manière globale, mais en choisissant dans tel ou tel domaine l'élément sur lequel mettre l'accent afin d'avoir un équilibre final. Cette stratégie semble la plus pertinente pour assurer la pérennité des structures et le maintien de l'hybridité sur le long terme, en offrant le meilleur équilibre entre les deux dimensions recherchées (PACHE & SANTOS 2015 ; JUBAN 2015). Cela rejoint les travaux de BATTILANA & LEE en 2014 (BOUDES, 2018), qui soulignent que les structures peuvent décider de plus ou moins intégrer ou différencier certains domaines (les activités centrales, la composition des membres, le design organisationnel, la culture organisationnelle et les relations organisationnelles) pour trouver un équilibre global. Il est à noter que la stratégie de découplage peut aussi être associée à la stratégie du « cheval de Troie » (PACHE & SANTOS 2015) dans laquelle une structure va mettre l'accent non pas sur l'univers dont elle est originaire, mais sur l'autre dimension, pour gagner en légitimité.

Nous venons de présenter la notion d'hybridité : cette présentation de la théorie des organisations hybrides permet donc d'avoir une première idée de notre terrain. Aussi, elle montre bien que les travaux portant sur les organisations hybrides se sont essentiellement intéressés aux stratégies de celles-ci, aux effets des tensions de groupes en interne, sans s'intéresser précisément au niveau de l'individu, au niveau de l'humain et de la manière dont il vit cette hybridité.

Pour véritablement appréhender notre sujet, il faut à présent s'intéresser précisément à ce que nous allons étudier : les SIAE.

SECTION 2 : LES TRAVAUX SPECIFIQUES AUX STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE

Les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) sont des organisations présentant des caractéristiques particulièrement intéressantes, qui justifient leur étude dans le cadre de cette recherche (Sous-section 1). Cependant, pour saisir véritablement le terrain de notre étude, il paraît intéressant de revenir sur quelques dynamiques des SIAE (Sous-section 2).

SOUS-SECTION 1 : LES CARACTERISTIQUES DES SIAE

Les SIAE sont des organisations hybrides ; mais nous avons toutefois vu que les organisations hybrides étaient diverses. Nous commencerons donc par caractériser cette hybridité (§1) puis, nous verrons qu'il s'agit d'organisations extrêmement complexes car elles sont aussi paradoxales (§2).

§ 1 : Des organisations hybrides

Les SIAE sont des organisations hybrides. En effet, « le principe même de l'IAE est bousculé par des tensions entre une logique d'insertion et une logique économique, chacune étant traversée par des contraintes propres, parfois contradictoires » (BRUNO & PELISSE, 2006). Les structures d'insertion sont ainsi régulièrement prises comme terrain de recherche par des travaux relatifs aux organisations hybrides (PACHE & SANTOS, 2013, 2015 ; URASADETTAN, 2015). Les travaux écrit en langue anglaise les qualifient de WISE (« Work integration social entreprise » soit « entreprise sociale d'insertion par le travail »), ce qui est plus large que la notion de SIAE car cela intègre aussi les structures d'insertion par le travail de personnes handicapées telles que les ESAT ou les entreprises adaptées (BARET, 2013).

Les SIAE sont donc des organisations hybrides, où les deux dimensions sont le social d'une part, et l'économique, la production, d'autre part. Ces deux dimensions y sont particulièrement liées, puisque la dimension économique n'est pas seulement une condition de la pérennité financière de la structure, il s'agit aussi du support de l'activité d'insertion (SEMENOWICZ, 2017), une SIAE étant avant tout une structure d'insertion au travail par le travail (CERVERA & DEFALVARD, 2009).

Les SIAE peuvent aussi être caractérisées au regard des travaux de PACHE & SANTOS (2015) que nous avons évoqué précédemment.

D'une part, dans le cas des SIAE, les bénéficiaires finaux sont leurs salariés en insertion et non leurs clients. D'autre part, leurs effets sociaux ne découlent pas automatiquement de leur activité commerciale mais nécessitent pour l'essentiel des actions spécifiques (PACHE & SANTOS, 2015).

Une structure d'insertion doit ainsi assurer à la fois la qualité de la production ou du service pour ses clients et la qualité de l'accompagnement et la formation de ses salariés, ses véritables bénéficiaires. De plus, la simple réalisation de l'activité économique de la structure n'implique pas une réalisation de l'objectif social : ce n'est pas parce que les salariés travaillent qu'ils pourront ensuite s'insérer sur le marché du travail ordinaire. Cela y contribue indéniablement mais des actions complémentaires, sociales, comme la gestion de difficultés de maîtrise de la langue française ou des problèmes de logement, doivent aussi être menées. Par conséquent, les structures d'insertion par l'activité économique sont particulièrement délicates à gérer. Le risque de disparaître pour des raisons financières y est lourd, de même que le risque de disparaître en tant que structure d'insertion en perdant progressivement sa spécificité.

L'hybridité des SIAE est donc extrêmement forte. Cette forte hybridité est peut-être la raison pour laquelle les SIAE semblent avoir une certaine tendance à retenir des stratégies de découplage sélectif (PACHE & SANTOS, 2013). Cela rejoint l'idée selon laquelle pour faire face à la forte hybridité de leur environnement, les SIAE mettent en place des stratégies de « bricolage institutionnel » (GIANFALDONI & LEROUVILLOIS, 2015).

Toutefois, les travaux ici cités sont de nature qualitative et ne permettent pas de tirer des généralités, et il se peut que d'autres SIAE, dont celles étudiées, aient fait le choix d'autres stratégies.

Les SIAE sont donc indéniablement des organisations hybrides, soumises à une tension entre dimensions sociales et économiques. Cependant, même au-delà de cette tension les SIAE doivent gérer des contradictions, et assumer des « paradoxes » au regard des principes économiques habituels.

§ 2 : Des organisations « paradoxales »

Un certain nombre de caractéristiques, inhérentes au modèle de structure d'insertion par l'activité économique, aboutissent à des paradoxes « antiéconomiques » (BREILLOT & NATAIL, 2013).

Tout d'abord, cette dimension « antiéconomique » apparaît dans le recrutement des salariés. En effet, les SIAE font le choix volontaire de recruter les individus que les autres entreprises considèrent « inemployables » : il y a un paradoxe à mobiliser délibérément et exclusivement des « ressources délaissées » par les autres (RAJANTOELINA TANTELY & ZAOUAL, 2016).

Par ailleurs, une caractéristique essentielle de ces structures est l'importance de la formation et de l'accompagnement réalisé auprès des salariés en insertion, ce qui a un coût, alors même que ces salariés sont légalement tenus de quitter la structure dans les 24 mois. Les SIAE investissent ainsi lourdement dans la formation de salariés pour s'en séparer lorsqu'ils sont devenus performants, ce qui paraît paradoxal du point de vue économique traditionnel.

Les SIAE sont donc traversées par des tensions et paradoxes inhérents à leur mission, qui en font des objets complexes. De plus, elles sont soumises à des dynamiques multiples et contraignantes.

SOUS-SECTION 2 : LES DYNAMIQUES DES SIAE

Afin d'étudier de manière pertinente les SIAE, il est nécessaire d'avoir conscience des dynamiques en œuvre les concernant, qu'il s'agisse de dynamiques externes, c'est la question de leur contexte (§1), ou de dynamiques internes, c'est la question des acteurs qui les composent (§2).

§ 1 : Un contexte actuel contraignant

A l'image de l'ESS dans son ensemble, l'IAE est un secteur professionnel en mutation, en raison d'évolutions importantes dans son financement (GIANFALDONI, 2018).

Tout d'abord, le financement public tend à davantage passer par de la commande publique et non par des subventions. Par conséquent, les SIAE sont incitées à développer leur compétitivité, dans un contexte nouveau de concurrence au sein d'appels d'offres.

De plus, une « culture du résultat » a été instaurée dans le financement des SIAE, Par conséquent, « la culture de la subvention et de l'utilité sociale qui prévalait jusque-là se voit substituer par une culture du résultat et de la contractualisation par objectifs » (GIANFALDONI, 2018). Les structures d'insertion évoluent donc dans un contexte de plus en plus contraint qui déstabilise leur modèle économique (GIANFALDONI, 2018).

Ce contexte peut toutefois générer des réactions variées. Le risque pour les SIAE de s'aligner sur le fonctionnement des entreprises traditionnelles par un triple isomorphisme - coercitif, normatif et mimétique (DIMAGGIO & POWELL, 1983) - est bien réel (ZOONEKYND 2004, GIANFALDONI 2015). Toutefois, certains auteurs soulignent que dans l'IAE, il s'agit davantage d'un « isomorphisme stratégique » (GIANFALDONI et LEROUVILLOIS, 2015) pour souligner la possibilité d'une autre voie, choisie : la créativité. Il apparaît en effet que « de nos jours, cette créativité peut également être un rempart face à la pression à la normalisation qui pèse sur les différentes entreprises de l'ESS. » (COMBES-JORET &

LETHIELLEUX, 2017). Des recherches soulignent ainsi la « réflexivité » des SIAE qui leur permet d'expérimenter des combinaisons nouvelles (PACHE & SANTOS, 2013). Plus empiriquement, un long rapport (GOSSELIN & TURAN-PELLETIER, 2015) donne un panorama d'innovations et d'expérimentations mises en œuvre dans le secteur de l'IAE qui démontre que cette pulsion créative y existe bel et bien.

§ 2 : Les acteurs des SIAE

Les structures d'insertion par l'activité économique sont composées à la fois de salariés en insertion et des salariés permanents. A cela, s'ajoutent parfois des bénévoles (MEYER, 2009), qui siègent notamment au conseil d'administration lorsque les structures ont la forme d'associations.

Les salariés en insertion, qui fondent le projet social de la structure, doivent être aux termes de la loi des personnes « sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières ». Il peut s'agir, par exemple mais non exclusivement, de jeunes de moins de 26 ans en grande difficulté, des bénéficiaires de minima sociaux (RSA...), de demandeurs d'emploi de longue durée ou de personnes prises en charge au titre de l'aide sociale.

Les personnels permanents sont de trois types. Tout d'abord, les dirigeants des structures, dont les fonctions varient suivant la taille de la structure. Ensuite, on trouve les accompagnateurs socio professionnel (ASP) ou conseillers en insertion professionnelle (CIP). Ce personnel est « chargé de la gestion des difficultés sociales, des problèmes du quotidien et de la levée des freins pour l'accès, à terme, à un emploi sur le marché classique du travail » (PENAU & SERVANT, 2012). Enfin, les SIAE sont composées d'encadrants techniques, qui occupent une fonction de chef d'équipe (CERVERA & DEFALVARD, 2009) tout en devant assurer un accompagnement par le travail, ce qui est une fonction assez inhabituelle pour des chefs d'équipes : « la majorité des salariés permanents de ces structures sont chargés d'accompagner les personnes en insertion. La mission semble évidente pour le personnel social ou médical mais elle est plus inhabituelle pour le personnel technique. L'entreprise d'insertion invente un nouveau métier. » (MEYER, 2009).

Si les différents acteurs des SIAE occupent tous un rôle essentiel à la réalisation de sa mission, la recherche s'est intéressée de manière inégale à ces différents groupes.

En effet, l'essentiel de la littérature traitant des SIAE étudie le processus d'insertion, et met donc l'accent sur les salariés en insertion : ont ainsi été étudiés leur recrutement (PLATTEAU & NYSSSENS, 2004 ; BONIN & ROSSIGNOL, 2004 ; MEYER, 2009 ; PENEAU & SERVANT, 2012 ; REMY, 2017), leur empowerment (MEYER, 2009 ; HORIOT & al., 2009 ; GRIMAND, 2017), ou encore la question de la transition vers le marché du travail ordinaire (CERVERA & DEFALVARD, 2009 ; PENEAU & SERVANT, 2012). Un certain nombre de recherches se sont aussi intéressées sur les voies possibles pour améliorer l'accompagnement des salariés, notamment autour de la notion de parcours (FRETEL, 2013), ce qui implique alors de réfléchir aux liens entre les structures d'insertion et le secteur privé (Rapport IGAS, 2015 ; SEMENOWICZ, 2014, 2017).

Concernant les personnels permanents, il n'existe pas à ce jour, à notre connaissance, de recherche spécifique sur le sujet, à l'exception des travaux de BALZANI, CREUSAT, GARCIA-BARDIDA (2015) sur les dirigeants des SIAE qui pointent notamment une professionnalisation inachevée et une expérience de déni de reconnaissance. Les ASP/CPI, ainsi que les encadrants techniques, ne sont donc évoqués que par ricochet dans les travaux parlant de l'accompagnement des salariés en insertion, et jamais comme point d'ancrage.

Il apparaît donc que les recherches portant sur les SIAE, lorsqu'elles se placent à un niveau humain, au niveau de la gestion des ressources humaines, occultent une partie des acteurs de la SIAE, qui ne sont traités que comme des éléments accompagnant le processus d'insertion et non comme point focal. Ce manque

semble regrettable, car ces professionnels jouent un rôle clé dans le fonctionnement des SIAE, qu'il serait intéressant de comprendre.

Aussi, l'absence de recherche relative aux encadrants techniques nous semble tout particulièrement regrettable. En effet, nous avons vu que les SIAE sont des organisations extrêmement hybrides. Or, les encadrants techniques sont au cœur de cette hybridité, dès lors qu'ils agissent comme des chefs d'équipes, mais sont aussi inclus dans le processus d'accompagnement.

Conclusion du chapitre premier :

Dans ce premier chapitre, nous nous sommes appuyés sur la littérature existante pour poser un certain nombre de jalons permettant de mieux appréhender les SIAE.

Nous avons ainsi vu qu'il s'agissait d'organisations hybrides, ce qui vient avec un certain nombre de difficultés à gérer, mais qu'elles avaient aussi des caractéristiques qui, au sein des organisations hybrides, les rendaient particulièrement intéressantes.

Par ailleurs, nous avons vu que les travaux traitant des organisation hybrides laissent de côté la dimension humaine et incarnée de l'hybridité, et que les travaux traitant des acteurs des SIAE ne se focalisaient jamais sur les encadrants techniques, pourtant au cœur de l'hybridité et des paradoxes de ces structures. Il apparaît là un gap intéressant à étudier pour lequel il convient de s'appuyer sur un cadre théorique permettant de réellement appréhender le vécu subjectif qu'ont les encadrants techniques de l'hybridité de leur structure.

Ce concept doit toutefois être suffisamment large pour pouvoir refléter la relation d'emploi dans son ensemble. La notion qui permet de combiner cela et qui sera centrale pour notre l'analyse c'est celle de contrat psychologique.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Le contrat psychologique est un courant de recherche extrêmement dynamique et foisonnant. Afin de poser de la manière la plus claire possible ce cadre théorique nous commencerons par étudier la notion de contrat psychologique (Section 1) avant de poser un certain nombre de jalons concernant sa vie (Section 2). Enfin, nous nous intéresserons à la variété dans les contrats psychologiques (Section 3).

SECTION 1 : LA NOTION DE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

La notion de contrat psychologique a des racines plurielles et anciennes, il est donc intéressant de revenir sur ses origines (Sous-section 1). Cependant, c'est aussi une notion qui répond à présent à une définition précise, il faut donc aussi évoquer sa conceptualisation actuelle (Sous-section 2).

SOUS-SECTION 1 : LES ORIGINES DE LA NOTION

Les origines de la notion de contrat psychologique sont de deux ordres : des racines anciennes, associées aux théoriciens de l'échange social (§1), et des travaux plus récents, qui sont les premiers à évoquer l'expression de « contrat psychologique » (§2).

§1 – Les théoriciens de l'échange social

Les travaux actuels autour du contrat psychologique trouvent leurs origines dans les théories de l'échange social (COYLE-SHAPIRO & PARZEFALL, 2005).

Dès 1923, MAUSS avec sa théorie des dons et contre-dons, qui ne sont pas forcément réalisés de manière synchrone et équilibrée, soulignait que les mécanismes de l'échange ne peuvent se réduire au seul contrat formel, et que l'analyse économique ne suffit pas à comprendre la logique des échanges.

Puis, en 1958, MARCH & SIMON, en s'inspirant des travaux de BARNARD (1938) proposent un modèle de récompenses-contributions pour rendre compte de la relation entre un salarié et son organisation (COYLE-SHAPIRO & PARZEFALL, 2005). Dans ce modèle, un salarié prend des décisions relatives à son comportement dans l'organisation en relation avec un rapport entre les contributions et rétributions qu'il associe avec sa relation à la structure. Ce premier modèle fait écho à la théorie de l'équité d'ADAMS (1963), selon laquelle les individus font la somme de leurs contributions et de leurs rétributions et comparent les deux, puis comparent ce couple aux couples contributions/rétributions de leurs collègues. Ils ajustent ensuite leur comportement, dans une logique de résolution d'une dissonance au sens de FESTINGER (1957) : l'existence d'un écart, dissonance, entre ce qui est perçu et ce qui est désiré est source d'une tension psychologique, les salariés adoptent donc un comportement à même de réduire cette tension et cette dissonance. Dans ces travaux, on retrouve déjà l'idée d'un échange et de la nécessité d'un équilibre dans la relation salariale, qui dépasse le contrat de travail formel.

La théorie de la norme de réciprocité de GOULDNER (1960) constitue une autre origine de la théorie du contrat psychologique. GOULDNER structure cette norme autour de deux règles : il faut aider ceux qui nous ont aidés d'une part, et ne pas causer de tort à ceux qui nous ont aidés d'autre part. La réciprocité attendue peut toutefois prendre des formes variées, ainsi elle n'a pas nécessairement à être homéomorphique, c'est-à-dire de la même nature que ce qui a été donné, mais peut être hétéromorphique, et prendre la forme d'une aide de valeur équivalente mais de nature autre à celle qui a été donnée la première.

Les travaux de BLAU (1964) constituent une autre inspiration pour les auteurs de la théorie du contrat psychologique, ceux-ci s'y référant fréquemment. BLAU distingue l'échange économique et l'échange social. L'échange économique, dont la nature est spécifiée et qui s'appuie sur un contrat formel pour s'assurer que chacun respecte ses obligations, est limité dans le temps. L'échange social « implique des faveurs qui créent des obligations futures diffuses » (BLAU, 1964). Il renvoie donc à des obligations diffuses non spécifiées, suppose l'investissement dans une relation avec le risque d'un non-retour, et implique de la confiance. C'est aussi un échange de long terme, avec un caractère continu et illimité. Ces théories, si elles ne s'intéressaient pas spécifiquement à la relation salariale, mettaient toutefois déjà en valeur l'idée d'une recherche d'équilibre au sein d'une relation d'échange, qui dépasse le cadre formel de celle-ci. Elles soulignaient aussi la diversité possible des relations d'échange, préfigurant ainsi les divers types de contrats psychologiques identifiés plus tard.

Ces divers travaux fournissent donc une assise sur laquelle a pu se développer la théorie du contrat psychologique, d'abord de manière assez éparse, avec les premières utilisations du terme.

§2 – Les premières utilisations du concept de « contrat psychologique »

Au-delà des premières racines théoriques, les théories du contrat psychologique trouvent leur origine dans un certain nombre de travaux invoquant l'expression « contrat psychologique ». Toutefois, ces travaux étaient des contributions éparées, et ne présentaient pas encore une unité conceptuelle solide (COYLE-SHAPIRO & PARZEFALL, 2005).

Dès 1960, ARGYRIS évoquait « une relation particulière entre employés et contremaître qui peut être qualifiée de contrat psychologique au travail ». Cette relation était particulière car elle dépassait le cadre formel du contrat de travail, dans la mesure où la garantie de l'emploi et un bon niveau de salaire étaient la contrepartie d'un haut niveau de productivité des ouvriers et de faibles revendications syndicales. Il observait donc, à un niveau collectif, une forme d'accord tacite qui régulaient la relation d'emploi.

LEVINSON & AL reprennent ensuite l'expression de « contrat psychologique » en 1962 pour mettre en avant les obligations des entreprises concernant le bien-être émotionnel des employés, au-delà de leurs seules obligations légales. Il insistait sur le rôle que jouaient des attentes, dont les parties n'ont parfois que faiblement conscience, sur la relation salariale, et l'importance du sentiment de réciprocité. Il montrait aussi que les attentes pouvaient être partagées collectivement ou plus individuelles, et aussi porter sur des dimensions intangibles.

Enfin, SCHEIN (1965, 1980) commence à théoriser la notion : « la notion de contrat psychologique suppose que l'individu a une série d'attentes envers l'organisation et que l'organisation a une série d'attentes envers lui. Ces attentes ne sont pas seulement relatives à la quantité de travail qui doit être fournie par rapport au salaire octroyé, mais incluent également un ensemble de droits, de privilèges et d'obligations entre le travailleur et l'organisation. De telles attentes ne sont pas écrites dans un contrat formel entre l'employé et l'organisation, mais elles agissent pourtant comme de puissants déterminants du comportement ». SCHEIN soulignait ainsi l'existence d'attentes, qui ne se retrouvent pas dans le contrat formel, dans les deux sens, et non du seul côté des salariés.

L'étude des origines du contrat psychologique permet de poser un certain nombre de jalons, avant de pouvoir revenir sur sa conceptualisation actuelle, beaucoup plus cadrée.

SOUS-SECTION 2 : LA CONCEPTUALISATION ACTUELLE DE LA NOTION DE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Les travaux de Denise Rousseau ont marqué une rupture dans la recherche sur le contrat psychologique, allant même jusqu'à « éclipser » les travaux sur le sujet réalisés avant 1989 (COYLE-SHAPIRO & PARZEFALL, 2005). La conception du contrat psychologique que porte ces recherches s'est imposée (§1) mais connaît quand même certaines critiques (§2).

§1 – Le concept de contrat psychologique avec Rousseau

- La nouvelle définition du contrat psychologique

Dans un article de 1995 qui demeure encore aujourd'hui une référence, ROUSSEAU propose une définition aboutie du contrat psychologique comme les « croyances d'un employé en ce qui concerne les termes et les conditions d'un accord d'échanges réciproques entre lui et son organisation. Les questions ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques ». Dans cette approche, le contrat psychologique naît donc de promesses qui ont été échangées, dans lesquelles les parties croient, et qu'elles considèrent comme contraignantes et donnant lieu à des obligations dans le cadre d'un « échange réciproque » qui fonde la relation d'emploi.

Un contrat psychologique est une construction à trois niveaux, du plus concret au plus abstrait (ROUSSEAU, 2001 ; DULAC, 2005) : des croyances (les promesses et les obligations qui composent la relation d'emploi), les significations associées aux croyances (qui renvoient à des types de contrats psychologiques, voir infra) et les significations associées à la relation d'emploi (l'idéologie et les normes associées à la relation d'emploi).

Cette nouvelle conceptualisation du contrat psychologique se caractérise par une approche beaucoup plus individuelle, liée à la subjectivité de l'individu et surtout de l'employé : le contrat psychologique entre salariés d'une même organisation va donc pouvoir être différent, la notion d'idiosyncratie est très forte dans l'approche de ROUSSEAU (1989, 1990, 1995). Cette nouvelle conception est aussi basée sur des promesses considérées comme contraignantes et non des attentes (SABOUNE, 2016). Il ne suffit donc pas que le salarié ait une attente pour que celle-ci intègre le contrat psychologique, il faut que cette attente découle d'une promesse qui a généré une croyance dans son caractère obligatoire (PENNAFORTE 2012).

- Les caractéristiques du contrat psychologique

Sans reprendre la totalité des travaux de Denise Rousseau et de ses co-auteurs, il est possible de préciser un certain nombre de caractéristiques du contrat psychologique (ROUSSEAU, 2004).

Un contrat psychologique est un objet volontaire : les engagements qu'il contient doivent émaner d'un choix. C'est un objet complexe car il est construit à partir de nombreuses sources, l'organisation n'ayant pas de « voix » en tant que telle mais via ses représentants divers. Le contrat psychologique est aussi complexe car il est nécessairement incomplet : il est impossible de tout prévoir dès le début de la relation d'emploi, il faudra donc le compléter au fil de l'eau, ce qui est délicat et pose un risque d'incompréhension ou de désaccord des parties avec cette évolution. Ainsi, il ne s'agit pas d'une représentation parfaite et complète de la relation d'emploi mais d'un schéma mental que possèdent les employés (ROUSSEAU, 1995, 2001). Le contrat psychologique est aussi un objet fondateur, puisqu'il fonde la relation d'emploi entre les parties, comme « modèle mental de la relation d'emploi » (DULAC, 2005) qui permet de travailler ensemble malgré l'incomplétude de l'information.

- Les notions de mutualité et réciprocité

Deux notions essentielles accompagnent la nouvelle conceptualisation du contrat psychologique proposée et il semble nécessaire de les définir, et distinguer, dès à présent : la mutualité et la réciprocité.

Le contrat psychologique est un échange entre employeur employé, il y a donc deux parties. La notion de mutualité peut être définie comme le « degré auquel les parties s'accordent sur leur interprétation des promesses en engagements que chacun a fait et accepté » (ROUSSEAU & DABOS, 2004). Les parties sont toujours convaincues de la mutualité, sans quoi il ne peut y avoir de force contraignante à l'accord (ROUSSEAU, 2004). Cependant, dans les faits, ce n'est pas toujours le cas, et une incompréhension entre les parties peut causer une dissonance des représentations. Cette situation met en péril la réalisation du contrat, puisque la relation d'emploi est fondée sur un quiproquo davantage que sur un accord.

Par ailleurs, on trouve la notion de réciprocité (DABOS & ROUSSEAU, 2004) qui se place au moment de la réalisation des obligations de chacun. La réciprocité c'est avoir la même vision des contributions de chacun. Ainsi, est-il possible qu'il n'y ait pas de problème de mutualité mais que la réciprocité ne soit pas vérifiée car une partie faillit à ses obligations (qu'elle savait pourtant être ses obligations). Toutefois, la réciprocité est aussi une notion subjective et délicate lorsque les obligations ne sont pas parfaitement concrètes : pour une même attitude, il est possible qu'une partie considère qu'il y a une défaillance par rapport à l'engagement pris, tandis que l'autre estime que l'engagement est parfaitement rempli.

§2 – Critiques et limites de cette approche du contrat psychologique

Selon GUERRERO (2004), deux séries de critiques peuvent être portées à cette conceptualisation du contrat psychologique : une portant sur le manque de précision et une sur la vision contractualiste (BENDER, 2010).

Les notions d'attentes, perceptions, obligations sont en effet complexes à distinguer (ANDERSON & SCHALK, 1998), et ne correspondent pas nécessairement au vocabulaire des personnes interrogées (LAMARGOT, 2016). Certains auteurs évoquent uniquement des « obligations » en entretenant le flou sur l'origine de celles-ci (CAMPOY, CASTAING, GUERRERO, 2005). On peut aussi penser qu'une promesse qui ne correspondrait pas à une attente de l'individu passerait inaperçue, alors qu'une promesse même très vague qui rejoindrait une attente serait survalorisée comme un réel engagement (TURNERY & FELDMAN, 1999 ; CAMPOY, CASTAING, GUERRERO, 2005). La distinction entre attente et promesse n'est pas donc toujours très aisée à rendre opérationnelle.

Il en va de même de notion « d'employeur » : qui représente concrètement l'employeur et fait des promesses en son nom ? (GUEST, 1998 ; BENDER 2010) Une première approche considère le supérieur hiérarchique comme représentant l'organisation, tandis qu'une deuxième insiste sur les niveaux hiérarchiques supérieurs (COYLE-SHAPIRO & KESSLER, 2002). Une manière de concilier ses différentes approches consiste à reconnaître que l'employé interagit avec un nombre varié d'acteurs, qui jouent un rôle complémentaire (ROUSSEAU & TIJORIWALA, 1998 ; COYLE-SHAPIRO & PARZEFALL, 2005).

La critique de manque de précision inclue aussi la critique relative à l'accent mis sur le salarié (HERRIOT & PEMBERTON, 1997 ; COYLE-SHAPIRO & PARZEFALL, 2005). Les recherches de Rousseau, et la plupart dans sa lignée, mettent en effet l'accent sur la dimension individuelle du contrat psychologique par le point de vue du salarié alors même que le contrat psychologique est une relation d'échange.

La deuxième série de critiques est relative à la vision contractualiste du contrat psychologique qui semble indiquer une relation non-confliktuelle entre l'employeur et l'employé, le contrat psychologique étant un choix libre, alors qu'il y a bien souvent une asymétrie certaine dans la relation d'emploi. Le contrat psychologique est « volontaire » ce qui est un postulat très fort (CAMPOY, CASTAING, GUERRERO, 2005).

Le concept de contrat psychologique, tel qu'il est actuellement conçu, ayant été posé dans ses grandes lignes, il semble à présent nécessaire de revenir plus en détail sur sa dynamique, sa « vie ».

SECTION 2 : LA VIE DES CONTRATS PSYCHOLOGIQUES

L'idée de vie du contrat psychologique renvoie à sa dynamique dans le temps, de sa formation (Sous-section 1) à sa mise en pratique avec les effets qu'il peut engendrer (Sous-section 2).

SOUS-SECTION 1 : LA FORMATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Le contrat psychologique se construit en plusieurs phases. Le modèle de NELSON, QUICK & JOPLIN (1991), sur lequel nous allons nous fonder, considère qu'il existe trois étapes : un contrat psychologique anticipatoire (§1), une phase de rencontre (§2) et une phase d'acquisition (§3).

§1 – Le concept de « contrat psychologique anticipatoire »

Le concept de contrat psychologique anticipatoire (ANDERSON & THOMAS, 1996 ; BLANCERO & KLEINER, 2000) permet de rendre compte d'une réalité importante : les individus ne découvrent pas l'organisation en étant vierge de toute idée, présumé ou croyance. Des éléments antérieurs et indépendants de l'organisation vont influencer leur manière de percevoir la relation d'emploi : c'est notamment le cas de la personnalité, de la socialisation, de la culture nationale et des expériences antérieures de travail (MORRISON ET ROBINSON, 1997, 2004 ; ROUSSEAU, 2000).

Ces suppositions sont nécessaires au fonctionnement du contrat psychologique car une de ses caractéristiques essentielles est l'incomplétude : il est impossible de parfaitement définir tous les termes du contrat psychologique, encore plus dès l'entrée dans l'organisation. Le contrat psychologique anticipatoire permet donc de « remplir les blancs » concernant la relation d'échange et de formuler des hypothèses sur la base de l'information disponible (BLANCERO & KLEINER, 2000).

Le contrat psychologique anticipatoire est donc un schéma de base, construit d'après les expériences passées, qui détermine la manière dont une personne construit son schéma mental pour la relation d'emploi (ROUSSEAU, 2001 ; COYLE SHAPIRO & PARZEFALL, 2005). Plus précisément, DE VOS & al 2006 considèrent que le contrat psychologique anticipatoire joue un rôle à trois niveaux. D'abord, il influe sur le choix de l'emploi : les individus sélectionnent l'emploi en fonction d'une certaine compatibilité avec leur contrat psychologique anticipatoire. Ensuite, il joue un rôle de médiateur, en déterminant la manière dont l'employé interprète les signaux liés à l'emploi et comble les blancs dans la relation. Enfin, le contrat psychologique anticipatoire joue le rôle d'un cadre de référence quant à la manière dont les employés évaluent ensuite leur expérience dans l'organisation (MABEY, CLARK & DANIELS, 1996).

§2 – La phase de rencontre avec l'organisation

La phase de rencontre avec l'organisation est la deuxième étape du modèle de NELSON, QUICK & JOPLIN (1991). Ce modèle entend la rencontre de manière large, des premiers contacts aux premières semaines dans l'entreprise, en passant par le processus de recrutement.

Le recrutement, tout d'abord, joue un rôle très important dans la formation du contrat psychologique (ROUSSEAU & GRELLER, 1994 ; ROUSSEAU 2001, 2004, 2011 ; BENDER, 2010), que certains auteurs qualifient même de « rôle critique » (HANNAH & IVERSON, 2004). C'est un moment au cours duquel l'organisation se présente, et c'est souvent le premier contact entre le candidat et l'organisation, là où sera évoqué ce qui est attendu du candidat et où l'organisation peut prendre un certain nombre d'engagements par la voix de son recruteur (ROUSSEAU & GRELLER, 1994). Même lorsque celui-ci estimait parler en son nom propre, ses propos seront souvent perçus comme des promesses par le candidat (ROUSSEAU & GRELLER, 1994).

L'entrée dans le poste, et les premiers temps d'exercice du poste, sont aussi un moment important pendant lequel l'individu « rencontre » réellement l'organisation. Pendant cette période, le schéma mental de la relation d'emploi que se fait l'individu n'est pas encore totalement passé au test de la réalité et donc peut

encore changer facilement (ROUSSEAU, 2001) par « adaptation unilatérale » face à la réalité observée (COYLE-SHAPIRO & KESSLER, 2000). Pendant cette phase, les salariés ont des comportements de recherche d'information pour compléter ce qu'ils ont déjà acquis sur le contrat psychologique (SHORE & TETRICK, 1994 ; BLANCERO & KLEINER, 2001). Cette période est donc importante, mais elle est aussi cruciale, car c'est le dernier moment où le contrat psychologique peut facilement évoluer : par la suite il sera relativement rigide.

Durant cette période, de nombreux éléments vont entrer en compte pour faire évoluer le contrat psychologique. Pour ROUSSEAU (1995) ces éléments sont organisés en deux catégories. D'une part, il s'agit de messages et signaux qui émanent de l'organisation (énoncés ouverts, observation du traitement des autres, documents ou des systèmes de gestion des ressources humaines...). D'autre part, il s'agit des signaux sociaux, de groupe, qui n'émanent pas directement de l'organisation mais de l'environnement de travail (TEKLEAB, 2003 ; THOMAS & ANDERSEN, 1998 ; BUYENS & SCHALK, 2003). Enfin, MCDERMOTT & ali (2013) insistent sur le rôle du manager direct et de la politique de ressources humaines en analysant le contrat psychologique comme résultant du croisement entre un style de politique de gestion des ressources humaines et un style de leadership d'un manager direct.

A partir de tous ces éléments acquis lors du recrutement et des premiers temps dans l'organisation, les individus vont pouvoir affiner leur contrat psychologique, par le biais d'un processus. De manière synthétique, GARDODY (2016) résume le modèle de ROUSSEAU (1995) autour de deux phases. Au cours de la première phase dite « d'encodage », les salariés reçoivent des messages émis par leurs organisations, de manière plus ou moins intentionnelle et formelle, et les transforment en promesses. Puis, pendant une seconde phase, dite de « décodage », les employés traduisent les promesses perçues en obligations réciproques. Cette logique d'encodage et de décodage permet de souligner le rôle à la fois de l'organisation, qui émet des messages plus ou moins volontairement, et de l'individu, qui par son processus cognitif d'interprétation les transforme. Ce processus cognitif étant, comme nous l'avons évoqué, fortement influencé par des prédispositions ou spécificités individuelles.

§3 – La phase d'acquisition du contrat psychologique et sa possibilité d'évolution

Une fois passé au test de la réalité le contrat psychologique change difficilement car il est relativement complet (ROUSSEAU, 2001). La phase d'acquisition correspond à cette phase où le contrat psychologique est relativement stable (LAMARGOT, 2016) et résistant au changement (FISK & TAYLOR, 1984 ; HOROWITZ, 1988 ; DELOBBE & al. 2009 ; STEIN, 1992), y compris si l'employeur fait de réels efforts en ce sens (COYLE-SHAPIRO & KESSLER, 2000).

Si à partir de cette phase le contrat psychologique est solide, cela n'exclut pas toute évolution. Les contrats psychologiques ne sont jamais formés de manière définitive : ils peuvent évoluer et faire l'objet de révisions (SCHALK, 2004). ANDERSON & THOMAS (1996) considèrent ainsi que le contrat psychologique évolue en permanence via un processus continu d'accommodation entre le salarié et l'organisation.

Le contrat psychologique se forme donc progressivement à partir du contrat psychologique anticipatoire, puis lors de la rencontre organisationnelle, tout en étant encore susceptible d'évoluer après l'entrée dans l'organisation. Toutefois, la « vie » du contrat psychologique ne renvoie pas uniquement à sa formation mais aussi aux effets qu'il déploie et qui affectent l'organisation.

SOUS-SECTION 2 : LES EFFETS DES CONTRATS PSYCHOLOGIQUES

Les effets du contrat psychologique sont un point essentiel car la notion ne présente d'intérêt managérial qu'en raison de ses effets pour la vie de l'organisation. Si l'essentiel des recherches a porté sur le non-respect du contrat psychologique (§1), les effets du respect de ce contrat méritent aussi d'être notés (§2).

§1 - Le non-respect du contrat psychologique

Les cas de non-respect du contrat psychologique ont, dès les débuts de la nouvelle approche du contrat psychologique, concentré nombre de recherches (DULAC 2005).

Le modèle de MORRISON & ROBINSON (1997) est la référence pour analyser le phénomène. On peut le synthétiser de la manière suivante. Il existerait deux causes principales au sentiment de brèche du contrat psychologique : la renonciation d'une partie à tenir ses engagements et l'incongruence (un « quiproquo » entre les parties). Toutefois, l'écart entre la promesse et la réalité n'est pas nécessairement perçu par l'employé : cela dépend de la saillance de l'écart et la vigilance du salarié. Si cet écart est détecté, il n'entraînera une brèche que si l'employé estime qu'il y a une rupture d'équilibre dans la réciprocité. Ainsi, si l'organisation faillit à une promesse mais que l'employé considère qu'il a fait de même, il n'y aura pas de brèche. Lorsqu'une brèche est détectée, l'employé va l'interpréter, notamment en fonction de ses résultats (taille et conséquences de la brèche pour le salarié) et de ses causes (manque de volonté, événement extérieur à l'organisation). Parfois, cette évaluation de la brèche va causer de fortes réactions émotionnelles, telles que la colère, l'anxiété ou la trahison. Il faut donc distinguer la brèche qui représente « une évaluation cognitive du degré avec lequel l'employeur a fourni ce qu'il a promis » de la violation qui est une « expérience affective et émotionnelle » (DULAC, 2005).

De nombreuses recherches empiriques ont étudié les effets d'une brèche sur le contrat psychologique. Selon ROUSSEAU (2004), lorsqu'un salarié perçoit une violation à son contrat psychologique de nombreux dysfonctionnements vont avoir lieu. De manière synthétique (DULAC, 2005), on peut considérer qu'une brèche affecte la satisfaction au travail et cause une baisse de l'engagement affectif et normatif auprès de l'organisation et une baisse de la confiance envers l'employeur. La brèche est aussi liée à l'intention de partir, à la performance intra-rôle et extra-rôle et la citoyenneté organisationnelle.

§2 - Le respect du contrat psychologique

Le respect du contrat psychologique renvoie à la situation où les parties remplissent leurs obligations. Cet accomplissement des engagements réciproques évite les conséquences négatives d'une violation du contrat psychologique, mais peut aussi être un réel atout pour les organisations.

En effet, le respect du contrat psychologique peut être source d'attractivité et de fidélisation dans un contexte où les employés sont davantage flexibles et mobiles (ANDERSON & SCHALK, 1998) et n'hésitent pas à mener des carrières nomades (CADIN & GUERIN, 1999). Par ailleurs, si les salariés pensent que l'employeur va respecter sa part du marché alors ils vont être motivés à respecter la leur. Le respect du contrat psychologique permet ainsi de rendre les individus et les organisations plus productifs et « peut créer le futur » (ROUSSEAU, 2014) en générant des prophéties auto réalisatrices qui assurent le respect du contrat des deux côtés.

Une organisation peut respecter ses promesses en s'en tenant à celles-ci, mais elle peut aussi les dépasser, il s'agit alors d'un cas de « overfulfilment » (GUERRERO, 2005). Ce dépassement aurait des effets émotionnels plus limités qu'une violation (CONWAY & BRINER, 2002 ; CONWAY & GUEST, 2005), affectant peu la satisfaction, avec toutefois un effet positif lorsque le dépassement concerne la reconnaissance, les conditions de travail et de rémunération (LAMBERT, EDWARDS & CABLE, 2003). Cependant, le dépassement systématique des promesses peut avoir un effet pervers : un risque d'épuisement psychologique et physique si le dépassement se transforme en norme, et que le salarié se sent obligé de faire de même pour assurer la réciprocité (VAN DYNE & ELLYS, 2007).

Il est ainsi possible de distinguer un schéma, avec plusieurs scénarios, selon lequel se construit puis vit le contrat psychologique. Cependant, chaque relation d'emploi est différente : par conséquent, étudier la diversité des contrats psychologiques est une voie intéressante.

SECTION 3 : LA VARIETE DES CONTRATS PSYCHOLOGIQUES

La notion de contrat psychologique recouvre des réalités très diverses, qu'il est possible de décrire de plusieurs manières, à plusieurs niveaux (Sous-section 1). Les travaux qui ont utilisé ces diverses manières de décrire ont permis d'élaborer des typologies de contrats (Sous-section 2). Récemment, un courant de recherche lié à ces typologies a fait émerger la notion de contrat psychologique à dominante idéologique, que nous développerons plus en détail (Sous-section 3).

SOUS-SECTION 1 : LES DIFFERENTES MANIERES DE DECRIRE UN CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Pour étudier précisément un contrat psychologique, plusieurs approches sont possibles, et n'auront pas les mêmes résultats. On peut ainsi distinguer l'approche par le contenu (§1) ou les caractéristiques (§2).

§1- L'approche par le contenu

L'approche par le contenu consiste à s'intéresser aux termes du contrat psychologique, et à identifier pour chaque relation d'emploi les promesses perçues et les obligations des parties. Dans un grand nombre de cas, les études s'inspirent du Psychological Contract Index (PCI) élaboré par ROUSSEAU en 1990, et actualisé par la suite, autour de 59 items supposés représenter des éléments centraux de la relation d'emploi. Toutefois, les études ne reprennent presque jamais exactement le PCI, et donc les mêmes items et regroupements (GUERRERO, 2005). Par exemple, CAMPOY, CASTAING, GUERRERO (2005) notent que la rémunération non-financière est parfois présente et parfois absente des listes retenues. De même, certains thèmes sont fortement développés dans certains travaux, et moins dans d'autres.

L'approche du contrat psychologique par le contenu est donc une approche intéressante, qui permet d'aborder largement ce qu'il peut recouvrir et donne réellement à « voir » le contrat psychologique. Toutefois, cette approche pose un problème de comparaison, en raison des méthodologies employées mais aussi par nature, car elle entre dans la spécificité de chaque contrat.

§2- L'approche par les caractéristiques

Les caractéristiques du contrat psychologique sont les « caractéristiques générales, larges, de la relation d'emploi » (ROUSSEAU & MCLEAN PARKS, 1993).

A partir des travaux de MC NEIL (1985), ROUSSEAU & MCLEAN PARKS ont proposé dès 1993 cinq caractéristiques au contrat psychologique :

- La stabilité des engagements, soit le degré selon lequel le contrat peut évoluer sans une renégociation de ses termes.
- L'étendue des engagements, qui renvoie à la perméabilité de la frontière entre l'emploi et les autres aspects de la vie du salarié, notamment sa vie privée.
- La tangibilité ou l'explicitation des engagements, ce qui renvoie au degré avec lequel l'individu perçoit les termes de son contrat comme non-ambigus, explicitement spécifiés et observables par des tiers.
- La nature économique des engagements, cela renvoie à l'importance relative accordée aux éléments socio-émotionnels ou aux éléments économiques.
- Le cadre temporel, qui concerne d'une part la durée des engagements (court terme ou long terme) et d'autre part la précision de la durée des engagements dans le temps (durée clairement déterminée ou indéterminée).

D'autres caractéristiques ont ensuite été soulevées par la littérature. Par exemple, JANSSEN & al (2003) ainsi que SELS & al. (2004) proposent ainsi une échelle autour de six caractéristiques en reprenant la stabilité des engagements, l'étendue des engagements, la tangibilité des engagements et le cadre temporel du contrat psychologique, mais en rajoutent deux qui sont la symétrie de l'échange entre les parties (capacité de négociation des parties) et le niveau du contrat (contrat régulé au niveau individuel ou davantage au niveau collectif, par le rôle du droit du travail ou de conventions collectives).

Le grand intérêt de l'approche par les caractéristiques est de pouvoir comparer entre des contrats psychologiques très différents et d'éviter une inflation des items de contenu ce qui est inévitable face au développement de la diversité des relations d'emploi (CAMPOY, CASTAING, GUERRERO, 2005). Toutefois, ces caractéristiques ne permettent pas à elles seules d'étudier précisément les items qui composent le contrat psychologique : les approches par le contenu et les caractéristiques sont donc des approches différentes mais complémentaires, servant des intérêts distincts.

Si chaque contrat psychologique est particulier, en raison de son contenu propre, il est possible de les regrouper en plusieurs catégories, en s'appuyant sur leurs caractéristiques.

SOUS-SECTION 2 : LES TYPOLOGIES DES CONTRATS PSYCHOLOGIQUES

En matière de contrat psychologiques, une typologie, établie par ROUSSEAU, domine, et se retrouve très largement partagée et utilisée par la littérature (§1). Cependant, les travaux de Thompson et Bunderson en 2003 ont apporté une vision nouvelle à cette typologie (§2).

§1 – La distinction fondamentale entre contrat psychologique transactionnel et relationnel

La typologie dominante pour classer les contrats psychologiques a été établie par ROUSSEAU en 1995, en s'inspirant des travaux de MCNEIL (1985), et en s'aidant des caractéristiques des contrats psychologiques. Cette typologie distinguait à l'origine entre les contrats psychologiques transactionnels et relationnels, puis a fait émerger deux nouveaux types de contrats.

- Le contrat psychologique transactionnel

Les contrats psychologiques transactionnels reposent sur un accord centré, souvent limité aux termes du contrat de travail (ROUSSEAU 2004). L'employeur offre une rémunération, un cadre de travail sûr et en échange l'employé remplit les obligations de son poste, clairement limitées : la relation est nettement instrumentale (DULAC, 2005). L'échange est tangible, matériel, monétaire et économique. Sa portée est limitée, la frontière entre le travail et la vie privée y est très nette. Il n'y a pas de recherche particulière des parties pour maintenir la relation de travail : si les parties ne sont plus satisfaites, elles mettent simplement un terme à la relation. Les employeurs vont rechercher ce type de contrat psychologique pour des travailleurs considérés moins stratégiques, pour lesquels ils peuvent se permettre un turnover important et pour lesquels une loyauté particulière n'est pas nécessaire (ROUSSEAU, 2004). En termes de caractéristiques, ce contrat psychologique peut donc se décrire de la manière suivante.

TABLEAU 1 : Les caractéristiques du contrat psychologique transactionnel de ROUSSEAU (1995, 2005).
Construction originale, d'après LEMIRE Louise et MARTEL Gaëtan (2007).

Stabilité des engagements	Flexibilité limitée : tout changement requiert une renégociation.
Etendue	Limitée : niveau d'implication faible, responsabilités bien spécifiées.
Tangibilité/explicitation	Absence d'ambiguïté, conditions bien spécifiées.
Nature économique des échanges	Echanges monétaires et économiques
Cadre temporel	Relation de court terme, cadre spécifié

- Le contrat psychologique relationnel

Les contrats psychologiques relationnels reposent sur la fidélité, la loyauté et la confiance entre les parties (ROUSSEAU 2004). Un contrat psychologique relationnel intègre en plus des éléments économiques une composante socio-émotionnelle : l'organisation doit fournir des opportunités de développement au salarié, ainsi qu'une sécurité de l'emploi. Il s'agit donc d'une relation de très longue durée. En retour, les employés ont des obligations plus larges et plus diffuses qui peuvent déborder sur la vie personnelle des salariés : ils seront par exemple plus susceptibles de faire des heures supplémentaires non-payées. Dans ce type de relation, les salariés démontrent de l'implication et de la citoyenneté organisationnelle (ROBINSON & MORRISON, 1995). Les salariés dotés d'un contrat psychologique de ce type sont susceptibles de chercher à maintenir la relation même en cas de brèche au contrat. De même, dans ce cas, les employeurs vont chercher à maintenir la relation d'emploi même en cas de difficultés, et ils vont offrir ce type de contrat aux travailleurs auxquels ils accordent une valeur stratégique particulière (ROUSSEAU 2004).

TABLEAU 2 : Les caractéristiques du contrat psychologique relationnel de ROUSSEAU (1995, 2005). *Source : Construction originale, d'après LEMIRE Louise et MARTEL Gaëtan (2007).*

Stabilité des engagements	Dynamique : la relation doit forcément évoluer car la durée est longue et indéterminée.
Etendue	Large : forte implication, devoir de développement de l'organisation vers le salarié...
Explicitation	Certaine ambiguïté dans les termes du contrat, conditions écrites et non-écrites.
Nature économique des échanges	Echanges économiques et socio-émotionnels.
Cadre temporel	Relation de long terme, cadre indéterminé.

- La distinction entre contrat transactionnel et relationnel

La distinction entre les contrats psychologiques relationnels et transactionnels n'est pas stricte, il s'agit d'un continuum. D'ailleurs, si la distinction théorique est claire, l'opérationnalisation a parfois été plus délicate, avec dans certains travaux un recouvrement entre des items relatifs aux deux dimensions (ROTHLING, 1996 ; ARNOLD, 1996 ; COYLE SHAPIRO & PARZEFALL, 2005). Un contrat psychologique peut aussi évoluer dans le temps, mais cela se fera souvent avec difficulté : ainsi un contrat psychologique relationnel peut se transformer en contrat transactionnel à la suite d'une brèche de l'employeur qui amène le salarié à redéfinir à la baisse ses engagements. Toutefois, dans ce cas, le contrat transactionnel, « résidu » d'un contrat psychologique relationnel antérieur, sera peu fonctionnel (ROUSSEAU, 2004).

- Les contrats psychologiques équilibrés et transitionnels

Si la distinction essentielle se fait entre les contrats psychologiques relationnels et transactionnel, les travaux de Rousseau invoqués par la majorité des auteurs ne se limitent pas à ces contrats, et traitent aussi des contrats psychologiques équilibrés et transitionnels.

Le contrat psychologique équilibré apparaît plus tard dans les écrits relatifs au contrat psychologique. Il symbolise une évolution du monde du travail et de la relation salariale, où la garantie de l'emploi n'est plus la seule réponse pour fidéliser les salariés stratégiques, et où les circonstances économiques mouvantes permettent de moins en moins de prendre cet engagement. Dans ce contrat (ROUSSEAU, 2004), les salariés sont impliqués et stratégiques, mais flexibles en cas de difficultés. La renégociation du contrat dans ces circonstances est anticipée, et l'organisation s'engage à un développement de leur employabilité interne et externe. L'engagement organisationnel y est fort, le salaire à la performance privilégié.

Le contrat psychologique transitionnel est un contrat qui se met en place en période d'incertitude, de transition. Il s'intègre dans un climat de méfiance, de très court-terme, avec un très fort taux de roulement.

Il n'y a aucune garantie d'emploi, les exigences de performances sont faibles ou non explicites. Cette forme est en général observée dans des circonstances instables, comme des fusions (HUI & al., 2004). La forme transitionnelle n'est pas toujours véritablement considérée comme un contrat psychologique au sens strict puisqu'elle est plutôt le reflet d'une absence d'accord entre les parties (CHAUVETTE, 2008).

La typologie entre contrats relationnels, transactionnels, mais aussi équilibrés et parfois transitionnels, est donc la typologie communément retenue. Toutefois, des travaux dans les années 2000 ont cherché à faire évoluer cette typologie, en instaurant une dimension idéologique dans le contrat psychologique.

§3 – L'apport de Thompson et Bunderson (2003) : les « monnaies » et le contrat psychologique idéologique.

- L'approche par les monnaies

En 2003, Thompson et Bunderson publient un article qui suggère de faire évoluer la typologie des contrats psychologiques. THOMPSON & BUNDERSON proposent, en s'inspirant de MACNEIL (1985), d'appeler « currency » (« monnaie » en français) les différents types d'éléments échangés entre les parties. Il y aurait alors trois monnaies. Tout d'abord, on trouve les monnaies économiques et socio-émotionnelles, bien connues depuis les travaux de ROUSSEAU, et qui caractérisent les contrats psychologiques transactionnels et relationnels. Ensuite, les auteurs suggèrent de revenir aux travaux de BLAU (1964) sur l'échange social. Ils proposent une relecture poussée de ces travaux et soulignent que BLAU distinguait déjà des « récompenses idéologiques ». Ces récompenses idéologiques résultent de la participation à une cause, et constituent une troisième « monnaie ».

Il est important de noter que les différentes monnaies ne sont pas exclusives les unes des autres : un même contrat psychologique peut contenir des termes qui correspondent à plusieurs de ces monnaies. Toutefois, l'idée est qu'une monnaie est dominante, et qu'elle permet alors de caractériser le contrat psychologique, soit de relationnel, soit de transactionnel, soit d'idéologique.

L'article de THOMPSON & BUNDERSON est théorique, toutefois, une vérification empirique a été donnée par BINGHAM en 2005, à l'occasion d'une thèse. Il y souligne en effet que les contrats psychologiques combinent plusieurs monnaies et peuvent être « multi-dimensionnels », avec des facettes transactionnelles, relationnelles et idéologiques. Il est intéressant de noter que ce « mix de monnaie » n'est pas forcément uniforme des deux côtés du contrat psychologique. DUPORT (2009) étudie ainsi le cas des SCOP et montre que les termes relationnels prédominent du côté de l'organisation, alors que les termes idéologiques sont plus importants pour les salariés.

- Le contrat psychologique à dominante idéologique

Lorsque la monnaie idéologique domine dans un contrat psychologique, celui-ci peut être qualifié de contrat psychologique idéologique. L'importance de l'idéologie dans les contrats psychologiques avait déjà été soulignée par ROUSSEAU (2001), ainsi que BUNDERSON (2001), comme un niveau supplémentaire du contrat psychologique, mais pas au niveau des termes comme « type » de contrat.

Le contrat psychologique idéologique présenterait selon Thompson et Bunderson un certain nombre de traits. Dans ce contrat les employés ont des obligations dont l'étendue est particulièrement large : la poursuite d'une cause développe la loyauté et l'investissement des salariés. Leurs obligations incluent aussi d'avoir un comportement cohérent avec la cause, d'en faire la promotion dans leur vie privée, voire de sacrifier du temps personnel pour aider à la réalisation du but poursuivi par la structure. On y retrouve notamment la logique de « bénévolat salarié » (« staff volunteering »), c'est-à-dire lorsqu'un salarié participe en dehors de son temps de travail à des activités de la structure (KNUTSEN & CHAN, 2014). L'employeur a quant à lui des obligations auprès des employés mais aussi auprès de la cause. Ainsi, si

l'employeur cesse de défendre la cause, alors même que son attitude ne change pas envers les salariés, il peut y avoir une brèche du contrat psychologique. La relation n'est donc pas purement duale entre employeur et employé, mais triangulaire. THOMPSON & BUNDERSON considèrent toutefois que la marge de l'employeur est globalement assez large. En effet, il y a de nombreuses manières de servir une cause, et la poursuite d'une cause a d'ailleurs une dimension utopique : les salariés sont conscients de la difficulté à assurer des victoires visibles. Il y a donc une certaine résistance à la brèche dans ce type de contrats. Toutefois, il existe un certain nombre de lignes à ne pas franchir, des « hot buttons », qui déclencherait immédiatement une brèche, avec des conséquences lourdes. En effet, les réactions sont alors violentes et émotionnelles. Pour cette raison les auteurs qualifient ce contrat psychologique « d'épée à double tranchant ».

Si chaque contrat psychologique est spécifique, l'étude des caractéristiques a permis de faire émerger depuis longtemps une typologie, ou plutôt, un continuum entre transactionnel et relationnel. Les développements ultérieurs ont fait apparaître d'autres types de contrats : transitionnels, équilibrés et idéologiques. Ce dernier type nous semble ici particulièrement intéressant dès lors que le terrain d'étude sera des structures de l'économie sociale et solidaire, ayant un projet social comme essence, ce qui fait résonance à l'idée de « cause » qui se retrouve dans les contrats psychologiques idéologiques.

SOUS-SECTION 3 : LES DEVELOPPEMENTS RELATIFS AUX CONTRATS PSYCHOLOGIQUES A DIMENSION IDEOLOGIQUE

La dimension idéologique des échanges dans le contrat psychologique paraît être une approche intéressante pour le travail mené ici. Toutefois, une brève synthèse de la littérature qui s'est saisie des travaux de Thompson et Bunderson montre qu'il s'agit d'un courant encore peu exploré (§1). Les travaux ayant poursuivi cette voie semblent s'axer autour de deux points : les effets spécifiques de ces contrats (§2) et les liens entre caractéristiques individuelles et contrats à dominante idéologique (§3).

§1 – La part encore limitée des travaux relatifs au contrat psychologique idéologique

Les travaux relatifs aux contrats psychologiques idéologiques restent encore minoritaires. La recherche « ideological psychological contract » sur Google scholar ne donne que 67 résultats et l'article de Thompson et Bunderson fait l'objet d'un peu moins de 500 citations. En comparaison la recherche « psychological contract » donne 47000 résultats, dont 23000 postérieurs à 2003 et l'article de THOMPSON & BUNDERSON. BAL & VINK (2011) relève qu'il s'agit là d'un manque surprenant, presque paradoxal, étant donné que les travaux sur les valeurs et les idéologies se développent assez rapidement dans la littérature de sciences de gestion dans son ensemble. KRAUSE & MOORE (2017), présentant une revue de littérature récente sur le sujet notent aussi que la « monnaie idéologique » a par ailleurs fait l'objet d'études limitées à des organisations très spécifiques, sans but lucratif, et pour des professions « d'aide » (médicales, éducation) qui requièrent des diplômes élevés. Ils notent toutefois au terme de leur étude que la notion semble aussi pouvoir s'appliquer aux ouvriers (« blue collars »).

En tout état de cause, on observe une focalisation de la littérature, à l'instar de THOMPSON & BUNDERSON eux-mêmes, sur la dimension idéologique des contrats psychologiques, et non sur l'aspect multi-dimensionnel, sur la variété de nature des engagements qui peuvent constituer un même contrat psychologique.

Ces limites ayant été précisées, on peut toutefois évoquer ce qui a été effectivement écrit sur les contrats psychologiques ayant une dimension idéologique.

§2 – Les mécanismes spécifiques aux contrats psychologiques à dominante idéologique

Un certain nombre de travaux récents étudient les effets d'un contrat psychologique idéologique et montre que l'accomplissement d'obligations idéologiques a des effets positifs : sur l'accomplissement par les

salariés de leurs obligations (BAL & VINK, 2011), sur les perceptions de respect et la satisfaction dans l'emploi dans des entreprises sociales (BATTISTELLI & ODOARDI, 2013), sur la motivation et la citoyenneté organisationnelle dans le secteur des hautes-technologies (YU & WANG, 2012). BINGHAM & al. (2014) montrent aussi que les salariés perçus comme remplissant leurs obligations idéologiques ont une plus forte influence dans l'organisation. Un travail récent apporte toutefois une nuance à ces effets positifs : en prenant en compte la variable temps, il apparaît en effet que les obligations idéologiques peuvent conduire à une expérience de stress et de burnout (JONES, 2018). D'autres études montrent quant à elles les effets différents des brèches d'une obligation de nature idéologique. VANTILBORGH & AL (2012) montrent ainsi que la non-réalisation des obligations idéologiques n'entraîne pas de diminution de l'effort fourni par le salarié comme c'est le cas dans les contrats psychologiques relationnels.

§3 – Le lien entre caractéristiques individuelles et contrat psychologique à dominante idéologique

Un autre ensemble de travaux s'intéresse aux antécédents des contrats psychologiques idéologiques, en se demandant si les caractéristiques individuelles peuvent expliquer le recours à ce type de contrat. Ces études estiment que ces contrats psychologiques concernent plutôt des personnes ayant un rapport fort aux valeurs et qui sont de nature altruiste (O'DONIHUE & NELSON, 2009). Les traits de personnalité, seraient liés au type de contrat psychologique retenu, les personnes avec un score élevé d'agréabilité étant plus susceptible de percevoir ce type de contrat psychologique (VANTILBORGH, BIDEÉ, PEPEMANS, WILLEMS, HUYBRECHTS & JEGERS, 2013). Il apparaît aussi que les personnes ayant une « vocation » soient moins affectées par des brèches aux obligations idéologiques dans le contrat psychologique, (SOO KIM & al. 2018). Il semble ainsi qu'il existe un alignement entre les valeurs individuelles et les causes défendues par une structure. Le contrat psychologique agit comme médiateur, les personnes « s'auto-sélectionnant » suivant si elles sont en accord, ou non, avec le contrat psychologique idéologique tel que présent dans la structure (ROMÁN-CALDERÓN, ODOARDI, BATTISTELLI, 2015).

Conclusion du deuxième chapitre :

Dans ce deuxième chapitre, nous avons tenté de présenter de la manière la plus claire et complète, tout en restant synthétique, le cadre de la théorie du contrat psychologique. Sans prétendre à l'exhaustivité, cette notion étant particulièrement populaire dans la littérature et donnant lieu à des milliers de publications tous les ans, nous avons présenté la notion de contrat psychologique, sa dynamique (de sa construction à son évaluation) et enfin les différents types de contrats psychologiques que l'on peut distinguer. Nous avons ainsi dressé un panorama assez large sur cette notion, afin de pouvoir appréhender au mieux les phénomènes empiriques que nous constaterons lors de notre étude.

La question de l'articulation entre des obligations de natures différentes (transactionnelles, relationnelles et idéologiques) nous a paru tout particulièrement intéressante. En effet, bien qu'aucun travail n'ait caractérisé la variété des obligations dans les structures d'insertion, la littérature vue dans le premier chapitre nous a fourni l'intuition qu'il y a là un thème à creuser pour les encadrants techniques des structures d'insertion. Nous nous sommes donc arrêtés plus spécifiquement sur les travaux récents portant sur ce point. Cependant, une brève synthèse des travaux s'intéressant aux contrats psychologiques ayant une dimension idéologique montre que l'intérêt des chercheurs s'est essentiellement porté sur cette dimension idéologique, et non sur le caractère multi-dimensionnel de ces contrats.

Cependant, si la littérature relative aux « monnaies » variées pouvant être présentes dans le contrat psychologique est pertinente et particulièrement intéressante pour notre objet d'étude, celle-ci ne semble pas fournir toutes les clés nécessaires pour analyser les phénomènes que nous avons perçus pendant les entretiens. Pour ces raisons, il nous paraît intéressant de compléter la notion de contrat psychologique avec celle de rétribution.

CHAPITRE 3 : LES RETRIBUTIONS DU TRAVAIL

Afin d'exploiter de la manière la plus complète possible les données que nous avons recueillies, il nous semble nécessaire d'apporter une notion supplémentaire au soutien de nos analyses ultérieures.

Le concept sur lequel nous allons nous appuyer est celui de rétribution. Nous commencerons par cadrer le sens de la notion (Section 1), puis nous expliciterons les liens entre la notion de rétribution et celle de contrat psychologique, afin de disposer d'un cadre théorique cohérent et lié (Section 2) avant de procéder ultérieurement à l'étude des données.

SECTION 1 : LE CONCEPT DE RETRIBUTION

Le terme de rétribution relève du langage courant où il est défini comme « ce qui est donné en échange d'un service, d'un travail » (Le Petit Robert, 1988). Nous verrons d'abord ce qui fait l'unité de la notion, c'est-à-dire sa définition (Sous-section 1) avant de souligner le rôle des spécificités individuelles face à la diversité des rétributions (Sous-section 2).

SOUS-SECTION 1 : DEFINITION DE LA NOTION DE RETRIBUTION

Le concept de rétribution est ancien, on peut ainsi relever des précurseurs dès le XVIII^e siècle (§1). Cependant, le développement de la notion s'est essentiellement fait dans le cadre des travaux de sociologues (§2) avant d'intégrer notre champ d'étude, la gestion des ressources humaines (§3).

§1 – Les précurseurs de concept de rétribution

L'étude du concept de rétribution a des racines anciennes, puisqu'on trouve celles-ci dans les travaux d'Adam SMITH et de Karl MARX (BENSE FERREIRA ALVES & LEBLANC, 2013). Adam SMITH soulignait en effet, dès 1776, que le travail donnait lieu à des rémunérations financières mais aussi à des « avantages ou désavantages non pécuniaires » comme la facilité ou la difficulté des tâches, la propreté ou la saleté du travail, son caractère honorable ou déshonorable. Pour sa part, Karl Marx relevait que « l'expérience sociale du travail » donnait lieu à trois ordres de « vérités objectives » qui sont l'ordre monétaire, l'ordre matériel (conditions de travail, logement...) et l'ordre social (relations de travail dans le travail, position occupée dans l'organisation du travail, dans la hiérarchie de l'entreprise et de la société...). Ces trois ordres correspondaient déjà à trois types de rétributions pouvant découler du travail.

§2 – La notion de rétribution en sociologie

La notion de rétribution est un concept qui se retrouve en sociologie dans les travaux liés à l'engagement politique. Déjà, les travaux de WEBER relatifs à ce thème soulignait que les partis politiques offrent des récompenses qui sont majoritairement matérielles mais qui sont aussi immatérielles et symboliques. HIRSCHMAN a ensuite étudié en détail le militantisme, et montré qu'il peut être un but en soi : le plaisir de militer et l'envie de transformer le monde peuvent être des rétributions suffisantes. SAINTETY (1995) a illustré ce phénomène au travers de l'étude de l'écologisme en France en montrant que les rétributions matérielles sont faibles alors que les attentes de rétributions immatérielles sont fortes.

Cette notion peut aussi s'appliquer dans le cadre du travail. La notion de rétribution y est un concept dont s'est emparée la sociologie estimant que la « vision que l'économie classique et la gestion donnent de l'échange salarial est abusivement simplifiée : la rétribution, exclusivement pécuniaire, figure sur la feuille de paie » et que « le bilan subjectif est autrement plus riche, complexe et instable, que le bilan comptable » (BENSE FERREIRA ALVES & LEBLANC, 2013).

§3 : La notion de rétribution en gestion des ressources humaines

La notion de rétribution est un terme apparu en gestion des ressources humaines dans les années 1990 avec les travaux de SIRE (1993) et MILKOVICH & NEWMAN (1996). Ces auteurs proposent de dépasser le concept de rémunération pour avoir une vision plus large de l'échange salarial.

La rétribution globale est composée à la fois de rétributions intrinsèques et extrinsèques (ADAM-LEDUNOIS & RENAULT, 2013). Les rétributions intrinsèques sont celles qui sont liées à l'activité elle-même. Il peut s'agir des conditions de travail, opportunités de carrières, du statut social valorisant associé au travail, de l'intérêt du travail. Les rétributions extrinsèques sont des éléments indépendants du contenu de l'activité : la rémunération monétaire dans toutes ses composantes notamment. La littérature souligne aussi l'existence de rétributions symboliques, qui renvoient à de la reconnaissance.

Cette notion de rétribution correspond au terme anglophone de « total rewards » (VANDENBERGHE, ST ONGE, ROBINEAU, 2008), et s'est développée car elle présente l'intérêt de faire réfléchir les entreprises à une stratégie de « rétribution globale » de leurs employés, dans une logique d'attractivité et de fidélisation des ressources humaines (LONG, 2006 ; MILKOVICH, NEWMAN, & COLE, 2005 ; ST-ONGE & THERIAULT, 2006).

Au terme de ce travail de clarification de la notion de rétribution, nous retiendrons la définition suivante de la rétribution, empruntée à PERETTI (2015) : « ce que reçoit le salarié de l'organisation en échange de ce qu'il lui apporte. La rétribution globale d'un individu comprend des rémunérations, fixes ou variables, des avantages en nature, des rétributions différées, des rétributions intrinsèques et symboliques ». Ce concept intègre donc « tout ce que fournit l'entreprise qui satisfait un besoin du salarié » (LONG, 2006), et ne répond pas à une typologie stricte : nous pourrions donc y intégrer tout ce que les personnes considèrent et valorisent en tant que tel. Cette notion, définie ici dans le cadre des sciences de gestion, demeure une notion transdisciplinaire, permettant de mobiliser aussi des apports issus de la sociologie et de la psychologie (KALLEBERG, 1977)

Nous venons de clarifier la notion de rétribution, et montré la variété des réalités qu'elle peut recouvrir. Il convient à présent de souligner que les rétributions sont variées en fonction des individus.

SOUS-SECTION 2 : SPECIFICITES INDIVIDUELLES ET VARIETE DES RETRIBUTIONS DU TRAVAIL

Les rétributions au travail peuvent être variées, mais toute cette variété ne s'applique pas de la même manière à tous les salariés, le travail n'a pas le même sens pour tous (§1) et le concept d'ajustement permet d'appréhender cela (§2).

§1 – Significations du travail et rétributions

On doit à MORSE (1953) la première mise en évidence d'un lien entre les spécificités individuelles et rétributions du travail. Il montre en effet que la satisfaction qu'un individu retire de son travail n'est pas seulement fonction des propriétés objectives de ce travail mais aussi des motivations individuelles : les individus ne cherchent pas tous la même chose dans le travail.

Plus tard, GOLDTHORPE & ali (1968) continuent dans cette voie en soutenant que la satisfaction au travail ne peut être considérée sans avoir connaissance des significations que les individus reconnaissent à leur activité.

KALLEBERG (1977) formalise cette intuition. Il explique que le travail n'a pas de sens en soi, mais des sens que les individus lui reconnaissent, suivant leurs spécificités. Il s'en suit que les individus percevront différemment la variété de gratifications qu'il est possible de retirer du travail. Il en compte six : une

dimension intrinsèque, une dimension financière, une liée à la socialisation dans le travail, une liée à la possibilité de faire carrière et une dernière qui correspond à la facilité à obtenir les ressources dont on a besoin pour réaliser son travail. On retrouve bien ici différentes formes de rétributions de travail, intrinsèques et extrinsèques.

§2 – Théories de l’ajustement et rétributions

Le terme d’ajustement renvoie à l’idée d’adéquation entre deux éléments. La théorie de l’ajustement au travail (« work adjustment ») considère qu’étant donné que les individus sont différents, il faut des environnements de travail différents (BRETZ & JUDGE, 1994). Un bon ajustement aura des effets positifs sur la satisfaction au travail et la réussite de la carrière en mesure extrinsèque.

Ce concept de « work adjustment » fait fortement écho à celui de « fit » qui se traduit également en français par ajustement (DUFOUR & LACAZE, 2010). L’ajustement entre la personne et l’organisation est appelé « Person-Organisation Fit » soit « ajustement individu-organisation ». Il est défini par KRISTOF (1996) comme « la compatibilité entre les gens et l’organisation ayant lieu quand au moins une entité procure à l’autre ce dont il a besoin, ou que les entités partagent les mêmes caractéristiques fondamentales, ou quand les deux conditions sont réunies simultanément. » La première partie de la définition renvoie à une complémentarité tandis que la deuxième renvoie à un alignement, une congruence qui peut être de valeurs, de personnalité ou d’objectifs (HOFFMAN & WOCHR, 2006).

Les travaux issus de cette théorie montrent qu’un bon ajustement entre les individus et l’environnement dans lequel ils évoluent aura des effets positifs, notamment un haut niveau de satisfaction et d’intention de rester (BHATTACHARYA et al., 2008), une plus grande implication (BHATTACHARYA & al., 2008 ; CHONG, 2009) un bien-être physique et mental (CARLESS, 2005).

Si l’ajustement peut évoluer pendant la relation d’emploi il est toutefois reconnu que la compatibilité s’assure essentiellement via les choix réalisés par les parties avant même le début de la relation d’emploi, au moment du recrutement (DUFOUR & LACAZE, 2010) : les entreprises sélectionnent lors du recrutement, et les individus eux-mêmes s’auto-sélectionnent d’après ce qu’ils savent de l’organisation.

Dans ce cadre, il est possible de distinguer un ajustement sur le fondement des rétributions du travail (BRETZ & JUDGE, 1994). En effet, les individus ont des préférences diverses en matière de rétributions (VANDENBERGHE, ST ONGE & ROBINEAU, 2008) et ils réalisent des choix d’entreprise fondés sur ces préférences : les individus s’auto-sélectionnent, en fonction de ce qu’ils savent des rétributions offertes par l’organisation (BRETZ & JUDGE, 1994).

Concernant l’ajustement via les valeurs, évaluation la plus commune du « fit » (CHAUVETTE, 2008), de nombreux travaux ont montré que certains travailleurs avaient une orientation liée aux valeurs, et qu’ils procédaient à l’ajustement sur ce fondement (BHATTACHARYA, SEN & KORSCHUN, 2008 ; DUFOUR & LACAZE, 2010). ROMÁN-CALDERÓN, ODOARDI et BATTISTELLI (2015) proposent de parler de « cause-fit » soit « d’ajustement à la cause » pour ces salariés. Or, pour ces travailleurs, la littérature souligne l’importance des rétributions non-monétaires (AMIN, 2009 ; MOSCA, MUSELLA, & PASTORE, 2007). Par conséquent, les personnes ayant un profil spécifique valoriel recherchent des organisations offrant des rétributions non-monétaires (BORZAGA & BACCHIEGA, 2001).

Il apparaît donc que le travail fournit des rétributions variées, que les individus vont rechercher suivant leurs préférences et spécificités individuelles. Ces rétributions peuvent être monétaire, économiques, sociales mais aussi idéologiques. Surtout, l’idée de rétribution globale souligne que chaque individu peut avoir un mix de rétributions qui lui est propre. Les notions que nous avons ici soulevées ne viennent pas simplement s’ajouter, comme posées à côté, à ce que nous avons précédemment développé concernant le contrat psychologique. Si nous les avons ici abordées, c’est qu’il nous a semblé pertinent de pouvoir les invoquer dans notre analyse pour compléter le cadre fourni par le contrat psychologique.

SECTION 2 : RETRIBUTION ET CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Les éléments liés à la rétribution que nous avons développés ont pour intérêt de nous permettre d'élargir notre analyse. Cela suppose donc une certaine compatibilité des notions (Sous-section 1) et implique aussi une forme de complémentarité (Sous-section 2).

SOUS-SECTION 1 : LA COMPATIBILITE ENTRE LES NOTIONS DE RETRIBUTION ET DE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Les éléments autour de la notion de rétribution que nous avons étudiés dans la section précédente sont compatibles avec la théorie du contrat psychologique. En effet, on retrouve l'idée de rétribution dans les origines du contrat psychologique (§1) ainsi que certains développements actuels (§2). Le concept de « fit » est lui aussi cohérent avec la théorie du contrat psychologique (§3).

§1 – La notion de rétribution dans les origines de la théorie du contrat psychologique

La théorie du contrat psychologique trouve ses racines dans les travaux sur l'échange social. Or, dans ce cadre, les théories de MARCH & SIMON (1958) ou d'ADAMS (1963) analysent la relation de travail en termes de contribution d'une part, et de récompenses/rétributions d'autre part. La notion de rétribution est donc bien présente. Aussi, ces auteurs ont une approche large et ouverte de ce qui constitue les récompenses et rétributions : tout ce que l'employé retire de sa relation avec la structure. Par conséquent, ces théories sont tout à fait compatibles avec l'idée d'une rétribution globale, notamment intrinsèque et psychologique. La norme de réciprocité de GOULDNER (1960), qui constitue aussi un antécédant important pour le contrat psychologique, est aussi intéressante car elle souligne que la réciprocité peut être hétéromorphe, et prendre la forme d'une aide de valeur équivalente mais de nature autre que celle qui a été donnée la première. L'idée que la contrepartie du travail puisse se faire par un élément d'une autre nature, tout en étant bien la rétribution de ce travail, est donc déjà esquissée.

Enfin, et surtout, les travaux de BLAU (1964) fournissent des racines intéressantes tant pour les réflexions sur le contrat psychologique que pour les réflexions relatives aux rétributions. BLAU considérait en effet que l'échange pouvait se faire au moyen de plusieurs types de récompenses, économique, socio-émotionnelles et enfin idéologiques : cela rejoint des formes de rétributions.

§2 – La rétribution dans les travaux actuels autour du contrat psychologique

Avec le développement de la théorie du contrat psychologique dans les années 1990, la notion de rétribution apparaît moins visible. Le contrat psychologique reste un échange, fait de contributions et rétributions, mais l'attention des chercheurs se porte sur d'autres dimensions. Surtout, la focalisation sur le continuum transactionnel/relationnel met moins l'accent sur la grande variété des rétributions. On peut cependant noter que la voie de recherche proposée par BUNDERSON & THOMPSON (2001) autour du contrat psychologique, rouvre la voie à une réflexion plus axée sur les rétributions du travail. L'approche en termes de monnaies/currencies, qui peuvent être de mixées et de différentes natures, fait en effet fortement écho à une catégorisation des rétributions en fonction de trois natures.

§3 – La notion d'ajustement et le contrat psychologique

Les travaux autour de l'ajustement entre la personne et l'organisation insistent sur le fait que chaque personne est différente, et que tous les environnements de travail ne peuvent donc convenir à tout le monde. Cette idée fait écho à celle d'idiosyncratie (ROUSSEAU, 1989, 1990, 1995) : tout le monde n'a pas le même contrat psychologique, il y a une dimension individuelle à prendre en compte. Ces travaux soulignent aussi que cet ajustement est fortement lié à une sélection et une auto-sélection au moment du choix d'entrer dans l'organisation. Or, la notion de « contrat psychologique anticipatoire » a ce même rôle : les individus

s'auto-sélectionnent si l'organisation ne cadre pas avec leur contrat psychologique anticipatoire (DE VOS & al 2006). D'ailleurs, ROMÁN-CALDERÓN, ODOARDI et BATTISTELLI (2015) ont étudié le contrat psychologique comme un médiateur pour assurer l'alignement des valeurs entre les personnes et l'organisation.

La notion de rétribution, et d'ajustement individuel en fonction de ces rétributions, semble donc pouvoir s'intégrer à une analyse fondée sur la théorie du contrat psychologique. Toutefois, s'il nous a paru intéressant d'évoquer ici ces notions, c'est qu'elles nous fournissent des éclairages intéressants.

SOUS-SECTION 2 : LES APPORTS DE L'APPROCHE PAR LES RETRIBUTIONS POUR LA THEORIE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Invoquer la notion de rétribution complète le cadre du contrat psychologique en insistant sur la variété des rétribution (§1), leur valeur propre (§1) ainsi que leur caractère diffus (§2).

§1 – La variété des rétributions

Comme nous l'avons vu, les approches du contrat psychologique par le contenu ont montré une grande variété de contenus de celui-ci, tandis que les approches par la nature des contrats psychologique réduit ce qui est échangé entre les parties à deux natures (transactionnel et relationnel) ou trois natures (avec l'idéologie). Au regard des entretiens réalisés, il a semblé pertinent de pouvoir s'appuyer sur des notions permettant des regroupements du contenu des contrats psychologiques en « nature » d'éléments, mais plus variés qu'uniquement transactionnel, relationnel et idéologique. Nous réfléchissons donc aussi en termes de types de rétributions observées dans les relations d'emploi.

§2 - La valeur en propre des rétributions

L'apport de THOMPSON & BUNDERSON (2001) concernant les « monnaies d'échanges », de trois types et qui peuvent être mélangées, fournit un support très intéressant pour analyser les rétributions. Toutefois, il nous semble intéressant d'aller plus loin. En effet, les rétributions tirées du travail, notamment les rétributions intrinsèques et symboliques, ne sont pas uniquement des monnaies d'échange dans le cadre du contrat psychologique : elles ont aussi une valeur en elles-mêmes. Elles peuvent avoir, en tant que telle, une valeur, au-delà de leur rôle de monnaie d'échange dans un ensemble plus large.

§3 – Le caractère diffus des rétributions

Une autre raison qui justifie que nous souhaitions disposer d'une notion supplémentaire pour analyser notre enquête se trouve dans le caractère plus diffus des rétributions par rapport au contrat psychologique. En effet, la théorie du contrat psychologique s'intéresse aux obligations en tant qu'elles découlent de promesses. Or, lors de la réalisation de notre recherche, il s'est avéré que certains éléments évoqués, importants et valorisés par les personnes rencontrées, ne découlaient pas strictement de promesses ou n'étaient pas perçus comme des obligations.

Conclusion du troisième chapitre :

Par ce troisième chapitre nous avons donc exploré une notion compatible mais complémentaire à celle de contrat psychologique : le concept de rétribution. Celle-ci nous a permis de souligner un certain nombre de points (la variété, la valeur en propre et le caractère diffus des rétributions), sur lesquelles nous pourrions nous appuyer lors de l'analyse de nos résultats.

Toutefois, avant de passer aux résultats de notre étude, il convient de s'arrêter sur le cadre méthodologique de notre recherche.

PARTIE 2 : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 1 : METHODOLOGIE EN AMONT DU RECUEIL DE DONNEES

Avant même de commencer l'enquête de terrain, il convient de s'arrêter sur la méthodologie, car les choix de méthodologie ne sont pas neutres sur la manière de préparer et réaliser l'enquête. Nous reviendrons d'abord sur la question de l'épistémologie (Section 1), avant de présenter nos autres choix méthodologiques (Section 2).

SECTION 1 : EPISTEMOLOGIE

L'épistémologie peut se définir comme la « discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science » ou, dans une conception contemporaine plus ouverte comme « une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et organisées » (ALLART-POESI & PERRET, 2014). Afin de choisir une épistémologie adaptée à notre recherche, nous présenterons d'abord les paradigmes épistémologiques (Sous-section 1) avant de justifier notre choix épistémologique (Sous-section 2).

SOUS SECTION 1 - LES PARADIGMES EPISTEMOLOGIQUES

Une pluralité de paradigmes épistémologiques, qui pourraient être choisis pour cette étude, existe. Nous verrons d'abord les deux grandes « orientations » épistémologiques que sont le constructivisme et le réalisme (§1) avant d'évoquer les différents paradigmes (§2). Nous nous appuierons dans cette sous-section sur les travaux de synthèse d'ALLART-POESI et PERRET (2014).

§1 – Les orientations constructiviste ou réaliste

Selon ALLART-POESI et PERRET (2014), il y a deux grandes orientations épistémologiques, le réalisme et le constructivisme, entre lesquels il existe un continuum où se placent les différents paradigmes épistémologiques. Ces orientations diffèrent au regard de quatre tensions : la question ontologique, la question épistémique, la question méthodologique, la question axiologique. Le tableau ci-dessous reprend le positionnement de ces deux orientations au regard des diverses tensions.

TABLEAU 3 : Les orientations épistémologiques, adapté d'ALLART-POESI et PERRET (2014)

Questions	Orientations	REALISME	CONSTRUCTIVISME
Origines		Sciences de la nature	Sciences sociales et de l'ingénieur
Question ontologique : Qu'est-ce que la réalité ?		Essentialisme : la réalité a une essence propre, indépendante de l'esprit et des descriptions qui en sont faites	Non-essentialisme : La réalité n'a pas d'essence propre, elle est construite.
Question épistémique : Qu'est-ce que la connaissance ?		Objectivisme : il y a une indépendance entre sujet et objet, l'observation ne modifie pas l'objet. La connaissance permet de dire ce qu'est la réalité.	Relativisme : la nature des objets de connaissance ne permet pas de concevoir une connaissance absolue et le sujet ne peut produire une connaissance sur cet objet extérieurement à lui-même. La connaissance est relative aux contextes, intentions et processus de construction de sens.
Question méthodologique : Quels sont les critères de la connaissance valable ?		Correspondance : une connaissance sera dite vraie si elle décrit fidèlement ce qui est.	Adéquation : une connaissance est valable si elle convient, ce qui peut prendre des significations différentes.
Question axiologique : La connaissance est-elle sans effet ?		Autonomie de la connaissance : il y a une autonomie de la pratique scientifique. La science est une activité en dehors du social : l'environnement externe peut influencer les rythmes et thèmes de recherche, mais pas le contenu des découvertes ni les méthodes et normes de la preuve.	Performativité : « les choix scientifiques et les systèmes techniques sont des structures politiques en ce sens qu'ils ouvrent et contraignent les choix qu'une société peut donner ».

§2 – Les principaux paradigmes épistémologiques

ALLART-POESI et PERRET (2014) distinguent cinq grands paradigmes épistémologiques :

- Les positivismes : orientation très nettement réaliste.

Cela comprend le positivisme au sens strict ainsi que le post-positivisme et le néo-positivisme qui prolongent ce courant en apportant une approche plus souple.

Concernant la question ontologique, le positivisme a un positionnement essentialiste, c'est-à-dire qu'il considère que la réalité a une essence propre. En matière épistémique, le positivisme a une posture objectiviste : la connaissance doit permettre de dire ce qu'est la réalité, dans une posture de neutralité.

Le critère de la connaissance valable a évolué au cours du temps. Originellement, le critère était celui la vérifiabilité : une proposition était vraie si on pouvait la vérifier empiriquement. Cependant CARNAP (1962) y a apporté une première inflexion avec le critère de confirmabilité : une proposition n'est jamais universellement vraie mais seulement probable. Enfin, POPPER (73) a définitivement fait avancer ce critère, avec la notion de réfutabilité. Il explique ainsi qu'on ne peut jamais affirmer qu'une proposition est vraie, cependant on peut affirmer qu'elle est fausse. Avec ce nouveau critère, une connaissance est scientifique si elle est réfutable.

- Le réalisme critique (BHASKAR, 1978) : orientation réaliste mais plus proche du constructivisme que les positivismes.

Au niveau ontologique, le positionnement est bien essentialiste, estimant que la réalité a une essence propre. Cependant, les réalistes critiques considèrent aussi que le chercheur ne peut atteindre directement cette réalité, ce réel profond. Il ne peut qu'atteindre un réel actualisé et proposer des conjectures sur les règles et structures qui constituent le cadre dans lequel les événements et actions surviennent.

Aussi, le réalisme critique a un positionnement plutôt intermédiaire entre objectivisme et relativisme, dès lors qu'il considère que les objets étudiés par les sciences sociales ne peuvent être que difficilement répliqués en laboratoire, et qu'il faut donc amender les ambitions méthodologiques des positivistes.

- Le post-modernisme : forme la plus poussée d'une orientation constructiviste.

Le post-moderniste est un paradigme d'orientation très nettement constructiviste. Ainsi, au niveau ontologique il s'agit d'un positionnement profondément non-essentialiste : la réalité n'est pas considérée comme ayant une essence propre, elle est contingente aux normes, valeurs, conventions, idéologies historiques et spatiales (PASSERON). Les réalités humaines et sociales y sont considérées comme spécifiques car elles ont des dimensions intentionnelles, signifiantes et symboliques (LYOTARD, 1995).

Aussi, au niveau épistémique, il y a inter-dépendance entre le sujet et l'objet.

Enfin, il faut noter que ce paradigme met l'accent sur le langage : la réalité y apparaît inséparable du langage, et les significations de celui-ci échappant souvent à l'intention de celui qui l'utilise.

- Le constructivisme ingénierique, dont l'orientation est constructiviste, mais qui par certains côtés se rapproche du réalisme.

Le constructivisme ingénierique est un paradigme d'orientation constructiviste qui ne se prononce pas véritablement sur la question de la nature de la réalité (question ontologique) : il n'accepte pas et ne rejette pas l'idée d'une réalité en soi.

Par ailleurs il défend une conception relativiste de la connaissance (question épistémique). Ce courant insiste sur l'impossibilité d'une véritable indépendance entre l'objet et le sujet : « le réel est construit par l'acte de connaître » (LE MOIGNE, 1995). Le but que le chercheur s'est donné influence la démarche de compréhension.

Dans ce paradigme, le critère de vérité est celui d'actionnabilité, c'est-à-dire qu'une connaissance est valide si elle est actionnable pour une situation donnée.

- L'interprétativisme : orientation plutôt constructiviste, tout en s'éloignant du post-modernisme.

L'interprétativisme est ontologiquement un paradigme de nature non-essentialiste, qui considère que la réalité n'a pas d'essence propre, qu'elle est construite. Elle y apparaît construite par les intentions et interactions des acteurs, avec un accent mis sur les actions, significations et pratiques sociales.

Au niveau épistémique, le positionnement est plutôt relativiste mais le courant considère qu'une certaine objectivité de la connaissance n'est pas impossible, avec des précautions.

Enfin, le critère de vérité y est d'orientation constructiviste et donc plus proche de l'adéquation que de la correspondance. Ce critère est la « crédibilité » c'est-à-dire la capacité de la connaissance à garantir la crédibilité de l'interprétation proposée. La connaissance doit être le résultat d'un processus de compréhension inter-subjectivement partagé par les acteurs (SANDBERG) et rendre compte de manière rigoureuse de l'interprétation de la preuve qui permet de construire l'interprétation (LINCOLN & GUBA).

A partir du cadre ici posé, nous avons pu réaliser un choix épistémologique.

SOUS-SECTION 2 - NOTRE CHOIX EPISTEMOLOGIQUE : L'INTERPRETATIVISME

Dans le cadre de cette étude, nous optons pour une épistémologie interprétativiste. Les implications du positionnement de ce paradigme par rapport aux questions ontologiques et épistémiques (§1) sont à l'origine de ce choix (§2).

§1 – Les implications d'un choix interprétativiste

L'interprétativisme étant de nature non-essentialiste, il considère que le but de la connaissance n'est pas de saisir « la » vérité mais de donner à voir, par la compréhension, la réalité des acteurs étudiés. La généralisation est possible mais délicate. Comme le positionnement est plutôt objectiviste, mais prudent, cela signifie que le chercheur peut et doit tenter de s'abstraire de ses propres représentations et pré-conceptions. Il faut toutefois garder en tête la fragilité de cette neutralité.

L'objectif de la recherche dans ce paradigme est de développer une compréhension (« verstehen ») de la réalité sociale. L'empathie, ainsi que l'adaptation constante au terrain sont donc des éléments cruciaux.

§2 – Les justifications de notre choix

Dans le cadre de cette étude nous nous inscrivons dans une épistémologie interprétativiste car nous souhaitons comprendre la manière dont les encadrants techniques vivent l'hybridité dans le cadre de leur relation d'emploi et leur contrat psychologique. Cela rejoint la volonté interprétativiste de « comprendre » la réalité des acteurs, de la « donner à voir ». D'ailleurs, le contrat psychologique comme son nom l'indique, a une dimension psychologique, subjective, importante. De nombreux auteurs sur le sujet viennent d'ailleurs des départements de psychologie des universités. La dimension empathique propre au paradigme interprétativiste nous semble ainsi particulièrement intéressante pour notre objectif de recherche.

Dans cette première section, nous avons donc réalisé un choix essentiel : le positionnement épistémologique. En gardant ce paradigme épistémologique de référence en tête, nous allons à présent nous positionner au regard de la variété des méthodologies de recherche envisageables.

SECTION 2 : LE CHOIX DE METHODES DE RECHERCHE

Avant de pouvoir lancer notre étude, nous nous sommes positionnés sur trois niveaux : nous avons choisi une méthodologie qualitative (§1), en raisonnant par abduction (§2), avec des études de cas (§3). A partir de cela nous préciserons le programme de recherche établi (§4).

SOUS-SECTION 1 – LE CHOIX D’UNE METHODOLOGIE QUALITATIVE

On distingue généralement deux types de méthodologies : quantitative et qualitative (GRAVITZ, 2000), même si la distinction est en réalité plus ambiguë (BAUMART, IBERT, 2014). Nous présenterons les différences que cela implique (§1), avant de revenir sur l’intérêt de ces méthodes par rapport à notre objet, le contrat psychologique (§2), et de justifier notre choix final d’une méthodologie qualitative (§3).

§1 - Méthodologies qualitative et quantitative

Une recherche qualitative peut se définir comme une « recherche qui implique un contact personnel avec les sujets de la recherche, principalement par le biais d’entretiens et par l’observation des pratiques dans les milieux mêmes où évoluent les acteurs » (MUCCHIELLI & PAILLE, 2012). C’est une recherche fondée sur un petit nombre de cas, qui cherche à comprendre comment les acteurs agissent et interagissent (DUMEZ, 2013). Par conséquent, elle est largement axée sur le « pourquoi » et le « comment » (WACHEUX, 1996). Une recherche de ce type est « qualitative » de deux manières (MUCCHIELLI & PAILLE, 2012) : au niveau des instruments et méthodes, qui permettent de recueillir des données qualitatives et de les analyser de manière qualitative en étudiant le sens plutôt qu’en les transformant en pourcentages ou en statistiques ; et dans la réalisation « naturelle » de la recherche, « selon une logique proche des personnes, de leurs actions et de leurs témoignages ».

La recherche quantitative est une « recherche orientée par les variables » (RAGIN, 1999), les techniques y sont codifiées, strictes (HLADY-RISPAL, 2002) et l’analyse se fonde sur des outils mathématiques. HLADY-RISPAL (2002) synthétise l’opposition entre ces méthodes de la manière suivante.

TABLEAU 4 : Analyse quantitative et qualitative selon HLADY-RISPAL (2002) (Construction propre, adapté de HLADY-RISPAL, 2002, pp. 27-30)

	Analyse qualitative	Analyse quantitative
Principes	Explication et objectivité Universalité et réduction Cause et examen de la théorie	Compréhension et subjectivité Idiosyncratie et analyse interprétative, Interpénétration et génération de théories
Méthode	Observation liminaire Entretiens directifs Enregistrements peu utilisés, pour vérification Analyse textuelle pour étudier les fréquences d’apparition	Observation indispensable Non-directifs ou semi-directifs Analyse de la « matière à dire » Compréhension des catégories utilisées

§2 - Méthodologie qualitative et quantitative face au contrat psychologique

La question du choix entre une méthodologie quantitative et qualitative a généré certains débats concernant la recherche sur le contrat psychologique.

Alors que premiers travaux d’ARGYRIS (1960) et de LEVINSON & AL (1962) sur le contrat psychologique étaient de nature qualitative, la majorité des recherches postérieures ont fait le choix d’une méthodologie quantitative fondée sur des enquêtes (COYLE-SHAPIRO & PARZEFALL, 2005). Pourtant, la complexité des processus intervenant dans l’élaboration du contrat psychologique, et le rôle important de la dimension psychologique (GUERRERO & NAULLEAU, 2016) de celui-ci, soulèvent l’intérêt

d'approches qualitatives (COYLE-SHAPIRO & PARZEFALL, 2005). Cet intérêt du qualitatif avait été soulevé dès 1998 par ROUSSEAU ET TIJORIWALA (1998), car « l'étude des contrats psychologiques devrait reposer de manière privilégiée sur des recherches qualitatives, qui cherchent à rendre compte des perspectives des individus et à reconstituer leurs processus cognitifs sans intervention structurante du chercheur » (BENDER, 2010).

Plus précisément, les méthodes quantitatives posent un problème lié au recours aux questionnaires. En effet, dans le cadre d'une enquête quantitative, les enquêtes doivent recourir à des questions majoritairement fermées, ou encore ne peuvent lister qu'un nombre limité d'items. Il semble donc que les résultats donnent autant à « voir sur les implicites du chercheur que sur la signification de la réalité » (GUERRERO & AL 2005). Une étude ayant adopté une méthodologie qualitative (HERRIOT & AL, 1997) a ainsi montré que les individus considèrent comme élément de contenu du contrat le simple respect des horaires contractuels, alors que les études quantitatives réalisées à la même époque faisaient ressortir comme contenu les heures supplémentaires non-rémunérées. Il apparaît donc qu'il semble souhaitable de recourir à des enquêtes qualitatives pour respecter la nature idiosyncratique du contrat, sa dynamique spécifique, ne pas simplifier la réalité et passer à côté de phénomènes nouveaux (GUERRERO & AL 2005).

§3 – Justification du choix d'une méthodologie qualitative

Dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons à un phénomène sur lequel nous n'avons pas de littérature pré-existante : le contrat psychologique des encadrants techniques d'insertion. En l'absence de recherches exploratoires sur le sujet, il nous semble dangereux de procéder quantitativement par questionnaire, car nos présupposés dans la construction de celui-ci pourraient nous éloigner de la réalité. Aussi, il nous paraît nécessaire de faire des enquêtes approfondies pour véritablement comprendre cette réalité.

De plus, nous avons pour objectif de faire ressortir les spécificités propres à ce contrat psychologique. Par conséquent, une méthodologie quantitative, qui s'appuierait sur la comparaison avec l'existant, ne semble pas adaptée pour faire ressortir la diversité de la réalité.

Nous faisons donc le choix d'une méthodologie qualitative, afin de sonder la diversité du réel, et pour quantifier un ou des phénomènes.

SOUS-SECTION 2 – UN RAISONNEMENT PAR ABDUCTION

Plusieurs types de raisonnement sont possibles : induction, déduction ou abduction. Après les avoir présentés (§1), nous justifierons notre choix d'un raisonnement par abduction (§2).

§1 - Les différents modes de raisonnement

Trois grands modes de raisonnement sont envisageables : la déduction, l'induction et l'abduction (CHARREIRE PETIT & DURIEUX, 2014).

La déduction est fondamentalement un moyen de démonstration qui s'appuie sur une démarche hypothético-déductive, consistant à élaborer des hypothèses puis à aller les vérifier empiriquement.

L'induction est une logique inverse, consistant à partir de l'observation des faits et de leur régularité pour en tirer des règles. Il s'agit donc de partir du terrain pour essayer de dégager des concepts et des généralités.

L'intérêt d'une approche inductive est de générer de nouvelles idées, de nouveaux concepts, qui ne sont pas uniquement l'approfondissement de concepts existants : le seul recours à la déduction risque en effet de cacher une part de la réalité, en ne fournissant pas les bons outils pour l'analyser (GIOIA, CORLEY, HAMILTON, 2012). Le reproche qui est souvent fait à ce type de méthode est le manque de rigueur scientifique, ou du moins la difficulté à prouver qu'on ne se contente pas de choisir les verbatims permettant

d'écrire une « jolie histoire » (GIOIA, CORLEY, HAMILTON, 2012). De la rigueur et une réelle réflexion méthodologique doivent donc aussi accompagner ce type d'approche.

Enfin, la démarche abductive, dominante en sciences de gestion (CHARREIRE PETIT & DURIEUX, 2014), consiste en une forme d'aller-retour entre l'induction et la déduction.

§2 - Le choix d'une méthode de raisonnement

Dans le cadre de ce travail, nous faisons le choix d'une démarche abductive. En effet, la littérature existante ne traite pas du thème que nous avons ici choisi, nous ne sommes donc pas en mesure de formuler des hypothèses. Nous souhaitons ici explorer la diversité du réel en investiguant des phénomènes nouveaux. Le but est donc bien de produire des connaissances nouvelles. Nous souhaitons éviter un risque de « circularité » (DUMEZ, 2013), en passant à côté de phénomènes réels mais qui n'entraient pas dans notre modèle de pensée au départ.

Cependant, nous avons aussi fait le choix de nous appuyer sur des connaissances déjà explorées, avec un cadre et un lexique définis pour appréhender au mieux ce réel. L'ampleur de ce travail, en durée et en nombre d'entretiens, ne nous semble pas permettre en effet de nous lancer dans une démarche complètement inductive.

Notre méthode de raisonnement sera donc abductive, avec des allers-retours entre la littérature existante, la théorie et ce qui ressort de nos entretiens, afin de saisir au mieux les phénomènes étudiés.

SOUS-SECTION 3 : LE CHOIX DE L'ETUDE DE CAS

Plusieurs types de démarches qualitatives existent (§1). Dans le cas de ce travail, nous nous appuyons sur une étude de cas, de type 4 au sens de YIN en 1994 (§2).

§1 – Les différents types de démarche qualitative

LANGLEY & ROYER (2014) relèvent quatre types de démarches pouvant être intégrées dans un design de recherche :

- L'ethnographie qui cherche à décrire, expliquer, comprendre des croyances et pratiques d'un groupe, et appelle principalement à de l'observation, par une présence longue sur le terrain (ROYER & ZARLOWSKI, 2014)
- La recherche-action qui vise à transformer la réalité et à produire des connaissances à partir de cette intervention.
- Les démarches historiques qui sont des démarches qui reposent essentiellement sur l'analyse d'archives.
- L'étude de cas qui peut se définir au sens large comme « l'étude d'un système délimité incluant les éléments du cas et son contexte » (LANGLEY & ROYER, 2006). Ces cas peuvent être des individus, des groupes, des entreprises, des phénomènes... Pour YIN (2014), l'étude de cas peut permettre de construire des théories mais elle est aussi pertinente pour tester, affiner, étendre des théories.

Il est aussi possible d'évoquer la phénoménologie qui est « une introspection faite par des acteurs sur des événements antérieurs vécus, pour permettre la conscience, la connaissance, puis la transmission des expériences rationalisées » (WACHEUX, 1996).

§2 – Le choix d'une démarche : l'étude de cas de type 4

Entre ces différentes méthodes, nous faisons le choix d'une étude de cas. En effet, nous souhaitons analyser le phénomène du contrat psychologique des encadrants techniques d'insertion. Cela aurait pu nous conduire vers la phénoménologie. Toutefois, nous souhaitons étudier l'ensemble du processus, la construction du contrat psychologique et ses effets, et ne pas nous limiter aux seuls entretiens avec les encadrants. Nous ne

sommes pas dans une démarche visant l'introspection des acteurs pour leur faire prendre conscience et rationaliser leurs expériences. Par conséquent, l'étude de cas paraît plus appropriée.

YIN (1994) distingue quatre types d'étude de cas. Il considère que lorsque cela est possible, les études de cas multiples sont à privilégier. Concernant le contrat psychologique, GUERRERO & AL (2005) soulignent que « les études de cas offrent l'avantage d'étudier en détails les relations d'emploi de l'organisation ». Elle peut alors être réalisée en « tenant compte de l'ensemble des interlocuteurs concernés par son existence ».

TABLEAU 5 : Les différents types d'étude de cas selon YIN (1994), d'après LAMARGOT (2016).

	Cas unique	Cas multiples
Approche globale Une seule unité d'analyse	Type 1	Type 3
Approche enchâssée Unités d'analyse multiples	Type 2	Type 4

Pour cette étude, nous avons choisi de recourir à des études de cas multiples et enchâssées (type 4). Notre unité d'étude est l'individu/le contrat psychologique, et nous interrogerons plusieurs personnes pour étudier leurs différents contrats psychologiques : nous avons donc des cas multiples. Aussi, ces salariés travaillent dans des entreprises distinctes, nous aurons donc plusieurs unités d'analyse.

SOUS-SECTION 4 : LE PROGRAMME DE RECHERCHE MENE

Nous optons donc ici pour une analyse qualitative, par études de cas multiples, avec une approche abductive. Le programme de recherche élaboré est donc le suivant.

§1 – Des entretiens semi-directifs

Nous souhaitons réaliser des entretiens semi-directifs auprès d'encadrants techniques ainsi que des personnes en charge de leur recrutement. Le choix d'entretiens semi-directifs s'explique par la volonté de ne pas « brider » la parole de nos interlocuteurs par des questions rigides et fermées, et de ne pas leur imposer nos catégories, mais au contraire de faire émerger les leurs. Le choix d'entretiens semi-directifs permet en effet ne pas imposer des concepts aux interlocuteurs, concepts qui ne correspondent pas nécessairement à leur réalité ou vocabulaire, et qui, seuls, pourraient cacher des aspects clés de leur vécu (GIOIA, CORLEY, HAMILTON, 2012). Ce point est d'autant plus important que nous cherchons à observer des phénomènes absents de la littérature et non à vérifier des hypothèses. Cette approche semi-directive est ici liée au choix d'une analyse qualitative et abductive. Au fur et à mesure des entretiens, pour garder l'approche abductive, nous adaptons notre cadre théorique, notre revue de littérature.

Elle se retrouve dans notre guide d'entretien, présenté en annexe. Ce guide n'avait pas été fourni à nos interlocuteurs, et il n'était qu'un guide, dans une logique semi-directive. Le but n'était pas de développer précisément chaque point mais de les soulever auprès des interlocuteurs et voir s'ils s'en emparaient.

§2 – Une double série d'entretiens

Nous faisons aussi le choix de ne pas nous contenter des entretiens auprès des encadrants, mais aussi de réaliser des entretiens auprès de leurs recruteurs. L'objectif est d'étudier l'ensemble du phénomène, dans une logique d'étude de cas. Ces entretiens sont notamment importants pour travailler la construction et les origines du contrat psychologique des individus. Cela nous a aussi permis de vérifier la mutualité au sein des contrats psychologiques. L'absence de prise en compte de la perspective de l'employeur est en effet souvent reprochée aux travaux sur le contrat psychologique, qui sont pourtant des travaux tirés des théories de l'échange social (GUERRERO & AL, 2005).

Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des personnes rencontrées.

L'épistémologie, ainsi que notre projet de recherche et les choix méthodologiques qui l'accompagnent, ayant été définis, il convient à présent de revenir sur les terrains que nous avons étudiés.

SECTION 3 : LES TERRAINS DE RECHERCHE

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons interrogé dix-sept personnes, travaillant pour quatre structures différentes. Nous allons d'abord présenter ces structures (Sous-section 1) puis nous reviendrons sur les entretiens (Sous-section 2).

SOUS-SECTION 1 : PRESENTATION DES QUATRE STRUCTURES

Dans le cadre de notre étude, l'unité d'étude de cas est l'individu : nous ne présenterons donc pas d'étude poussée des structures. Nous avons en effet choisi de nous focaliser sur la relation entre le salarié et l'organisation, à un niveau subjectif, personnel, psychologique. Toutefois, il nous paraît important de donner quelques éléments relatifs aux structures qui les emploient. Par conséquent, après avoir expliqué notre choix de terrains (§1), nous présenterons chacune des organisations (§2).

§1 - Choix des terrains

En France, les structures d'insertion par l'activité économique opèrent dans des contextes économiques très différents, face à des acteurs publics locaux dont l'attitude à l'égard du champ de l'insertion peut varier. Ces facteurs externes sont susceptibles d'influencer fortement le quotidien des structures, et donc le vécu des encadrants. L'ampleur de ce travail ne nous permet pas de disposer de suffisamment d'éléments pour étudier l'effet de cette variable territoriale : par conséquent, par souci d'homogénéité, il nous a semblé plus pertinent d'approcher des structures se trouvant sur un même territoire. Deux territoires (région de Bordeaux et Grand Est) étaient susceptibles de nous fournir des contacts. Après avoir sondé quelques acteurs par courriel, il est vite apparu qu'il serait plus aisé de trouver des terrains en nombre suffisant dans la région bordelaise.

Comme nous l'avons vu en introduction, il existe quatre types de SIAE au sens du Code du travail (entreprise d'insertion, atelier ou chantier d'insertion, association intermédiaire et entreprise temporaire de travail d'insertion) et deux types de structures d'insertion au sens large (groupement d'employeur pour l'insertion et la qualification et régie de quartier). Notre travail se centre ici sur les encadrants techniques, et leur double rôle dans ces structures : chefs d'équipe au quotidien pour les salariés, qui doivent prendre en compte les difficultés parfois spécifiques de leurs salariés. Or, le rôle d'encadrant technique n'est pas une fonction qui existe réellement dans les structures de mise à disposition de personnel, que sont les associations intermédiaires, entreprises de travail temporaire d'insertion et dans une certaine mesure les groupements d'employeurs. Nous avons donc exclu ces types de structures de nos terrains. De plus, les régies de quartier sont une marque déposée, qui portent souvent des chantiers ou ateliers d'insertion mais se superposent imparfaitement avec le cadre juridique de ceux-ci. Nous les avons aussi exclus de nos terrains potentiels.

Nous avons donc décidé d'enquêter auprès d'entreprises d'insertion, et ateliers ou chantiers d'insertion, de la région bordelaise. Nous avons conscience de la différence de ces structures : dans les ACI le chiffre d'affaire représente environ 30% des charges, contre 60% dans les EI. Les publics accueillis sont différents, ce qui justifie cette différence dans les ressources : les ACI accueillent normalement des publics plus éloignés de l'emploi, par conséquent le différentiel de productivité avec un salarié hors insertion est plus élevé, et l'aide publique plus forte. Les secteurs économiques sur lesquels opèrent ces structures sont aussi une conséquence de ce positionnement initial : les EI sont sur des marchés relativement concurrentiels tandis que les ACI relèvent de marchés peu concurrentiels. Cette différence entre EI et ACI doit être notée.

Dans l'analyse de nos résultats nous nous demanderons donc si l'on observe une différence significative entre EI et ACI. Cependant, il nous semble que le travail d'encadrant technique dans ces structures reste comparable dans son hybridité, et qu'il est donc possible d'étudier le contrat psychologique de salariés de ces deux types de structures conjointement.

Nous avons contacté un certain nombre de structures qui entrent dans ce cadre. Nous avons finalement eu une réponse de la part de six structures, mais dans deux structures nous n'avons pu réaliser qu'un seul entretien, et malgré nos relances, il a été impossible de disposer du double point de vue salarié/recruteur. Or, il est apparu très rapidement qu'il y avait un certain lien entre les recruteurs et les recrutés. Avant même d'effectuer nos analyses, nous avons donc remarqué une conséquence du recruteur sur les salariés : par souci de cohérence de notre recherche, nous avons donc exclu ces deux entretiens de notre analyse. Ils sont toutefois intéressants, notamment comme entretiens exploratoires pour la suite de nos recherches.

§2 – Présentation des structures

Nous avons finalement réalisé des entretiens dans quatre structures, contactées par mail spécifiquement pour ce travail. Les guides d'entretien sont joints en annexe de ce travail.

Aussi, par souci de confidentialité, dans une optique de diffusion du travail, le nom des structures a été anonymisé.

La structure AUSTEN est une entreprise d'insertion. A ce titre, ses ressources proviennent à environ 60% de son chiffre d'affaire. Elle relève du champ de l'économie circulaire et plus précisément de la fripe : elle a donc à la fois des activités de tri/logistique et des activités de vente, en boutique. Elle emploie environ 25 salariés en insertion (équivalent temps plein) et son personnel permanent est composé de neuf personnes, dont quatre encadrants techniques. La structure a été fondée il y a plus de vingt ans, mais a connu des évolutions importantes, organisationnelles comme commerciales, ces dernières années.

La structure BRONTE est une entreprise d'insertion, son chiffre d'affaire doit donc aussi représenter 60% de ses ressources au minimum. Son champ est aussi celui de l'économie circulaire et de la fripe, et par conséquent elle a pareillement des activités de tri et de logistique/d'approvisionnement et des activités de vente, en boutique. Elle appartient au réseau BRONTE, lié à Emmaüs. Son antenne bordelaise a été créée il y a une dizaine d'années, elle emploie une cinquantaine de salariés en insertion (équivalent temps plein) pour 14 permanents dont trois encadrants techniques (et trois adjoints).

La structure CARROLL est une association qui porte deux chantiers d'insertion, dans le cadre de l'entretien des espaces verts. La structure a été créée il y a plus de vingt ans, et emploie une vingtaine de salariés en insertion (équivalent temps plein) pour 9 salariés permanents (équivalent temps plein) dont cinq encadrants techniques.

La structure DICKENS est un atelier d'insertion créé il y a six ans, porté par l'AFEPT (structure spécialisée dans la formation des adultes), qui a une activité de travail du métal. L'équipe permanente est composée de quatre personnes, dont deux encadrants techniques, pour 11 salariés en insertion en équivalent temps plein.

Ce cadre ayant été posé, nous pouvons à présent décrire les entretiens réalisés.

SOUS-SECTION 2 : PRESENTATION DES ENTRETIENS REALISES

Nous pouvons à présent dire quelques mots des entretiens réalisés. Après des éléments généraux (§1), nous présenterons un tableau de synthèse de ces entretiens (§2).

§1 – Présentation générale

Dans le cadre de cette étude, notre unité d'étude est l'individu, et plus précisément l'encadrant technique, et l'objectif d'étudier son contrat psychologique. Nous nous sommes entretenus avec treize encadrants techniques : nous avons donc treize unités, treize cas d'étude.

Cependant, nous avons fait le choix de ne pas nous limiter à l'entretien avec l'encadrant. Il nous est en effet apparu, au regard de la littérature, que le recrutement était une période essentielle pour la formation du contrat psychologique et l'établissement de sa mutualité. Les entretiens que nous avons menés ont très vite confirmé cela. Nous avons donc décidé d'enrichir nos études de cas par des entretiens avec les personnes ayant recruté les encadrants. Dans les faits, dans bon nombre de structures de petite taille et dans toutes les structures où nous avons enquêté, le recrutement des encadrants techniques implique le dirigeant de la structure. Dans certains cas, ce recrutement associe aussi d'autres personnes (Président, accompagnateur socio-professionnel, encadrants techniques). En tout état de cause, ces entretiens nous ont donc permis d'enrichir notre analyse du contrat psychologique des encadrants techniques.

§2 – Tableaux de synthèse des entretiens réalisés

TABLEAU 6 : Entretiens réalisés avec les encadrants techniques : durée totale de 490 minutes soit 8 heures et dix minutes.

	Structure	Conventionnement	Durée de l'entretien
Entretien n°1	AUSTEN	EI	45 minutes
Entretien n°2	AUSTEN	EI	40 minutes
Entretien n°3	AUSTEN	EI	30 minutes
Entretien n°4	AUSTEN	EI	40 minutes
Entretien n°5	BRONTE	EI	1 heure
Entretien n°6	BRONTE	EI	40 minutes
Entretien n°7	CARROLL	ACI	30 minutes
Entretien n°8	CARROLL	ACI	15 minutes
Entretien n°9	CARROLL	ACI	30 minutes
Entretien n°10	CARROLL	ACI	30 minutes
Entretien n°11	CARROLL	ACI	30 minutes
Entretien n°12	DICKENS	ACI	50 minutes
Entretien n°13	DICKENS	ACI	50 minutes

TABLEAU 7 : Entretiens réalisés avec les recruteurs : Durée totale de 2 heures et 20 minutes

	Structure	Personne rencontrée	Durée de l'entretien
Entretien n°1	AUSTEN	Dirigeant	1 heure
Entretien n°2	BRONTE	Encadrant ayant recruté ses collègues	20 minutes
Entretien n°3	CARROLL	Dirigeant	30 minutes
Entretien n°4	DICKENS	Dirigeant	30 minutes

Conclusion du chapitre premier :

Au terme de ce premier chapitre, nous avons posé notre cadre épistémologique et méthodologique. Nous avons introduit les quatre structures où nous avons réalisé dix-sept entretiens, dont treize auprès d'encadrants. Nous avons réalisé les entretiens sur une durée d'un mois, entre le 9 mars et le 9 avril. Nous les avons ensuite retranscrits et analysés : c'est cette démarche que nous présentons dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 2 – METHODOLOGIE EN AVAL DU RECUEIL DE DONNEES : LES OUTILS D'ANALYSE

Au fur et à mesure que nous réalisons les entretiens, nous les avons retranscrits. En police Times New Roman taille 11 avec un interligne 1,15, cela représente 92 pages. Ce nombre de pages illustre bien la nécessité de recourir à des outils, à des techniques, pour pouvoir analyser ces entretiens.

Nous avons décidé de procéder à deux types d'analyses : des analyses thématiques, pour lesquelles nous nous sommes aidés du logiciel RQDA et des analyses lexicales, avec l'aide du logiciel Iramuteq.

SECTION 1 : LES ANALYSES THEMATIQUES AVEC LE LOGICIEL RQDA

Un premier type d'analyse que nous avons réalisé est l'analyse thématique. Nous présenterons d'abord ce que cela signifie de réaliser une analyse thématique en s'appuyant sur le logiciel RQDA (Sous-section 1) puis nous préciserons comment nous avons procédé précisément pour ce travail (Sous-section 2).

SOUS-SECTION 1 – PRESENTATION GENERALE DE L'ANALYSE THEMATIQUE AVEC RQDA

L'analyse thématique est extrêmement courante en sciences de gestion. Nous allons d'abord la définir (§1) puis nous présenterons l'outil informatique que nous avons utilisé pour la réaliser (§2).

§1 – L'analyse thématique

L'analyse thématique consiste à « procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'une transcription d'entretiens, d'un document organisationnel ou de notes d'observation. » (MUCCHIELLI & PAILLE, 2012). L'analyse thématique s'appuie sur le codage du texte par thème. Cela signifie que pour chaque thème le chercheur identifie les morceaux de texte qui s'y rapportent, comme s'il les surlignait. Puis il reprend chaque thème pour lequel il a créé un sous-corpus, et l'analyse plus de détail.

Le codage est une opération complexe qui demande de la minutie. En effet, pour être rigoureux et donner des résultats valables, il faut que le texte soit codé de manière uniforme. Lorsque les tournures sont ambiguës par rapport aux thèmes il convient aussi de décider d'une règle de codage et de s'y tenir. De même, il faut adapter les choix de codage au texte pour ne pas aboutir à des ensembles trop génériques ou trop de thèmes. Selon WEBER (1990) le codage est fiable lorsqu'il répond à trois critères : stabilité (le même codeur code pareillement dans le temps), fiabilité inter-codeur (des codeurs différents codent pareillement, ce qui supposerait un niveau d'expertise identique) et précision du codage par rapport à une norme établie. Ce codage peut être théorique ou « pur » (DUMEZ, 2013). Le codage théorique est celui pour lequel les thèmes sont tirés de la littérature : il présente un risque de circularité. Le codage pur repose sur des catégories émanant du texte au fur et à mesure de sa lecture, et se trouve privilégié par la grounded theory (GLASER & STRAUSS, 1967). Des approches mixtes sont aussi possibles (DUMEZ, 2013).

§2 – Le logiciel RQDA

- Choix du logiciel

Les travaux en sciences de gestion, comme dans d'autres matières, utilisent généralement le logiciel NVivo. Nous avons toutefois été confrontés ici au problème de licence du logiciel, qui est payant et ne propose qu'une version d'essai de quatorze jours. Nous avons hésité un temps à user de cette version, toutefois quatorze jours représente une durée assez courte et signifie que l'analyse doit être commencée et finie dans ce délai, sans possibilité de la reprendre ensuite. Or, nous avons une démarche abductive, itérative et non

linéaire. L'analyse thématique est donc influencée par la revue de littérature, le ressenti des entretiens et l'analyse lexicale, mais elle peut aussi nous conduire à faire évoluer ces éléments et revenir vers elle. Nous avons donc fait le choix d'un logiciel libre, sans période d'essai aussi courte. Cela fait aussi écho à une sensibilité personnelle de notre part au mouvement du libre. Ce logiciel c'est RQDA. Il n'est pas certain que ce logiciel nous permettrait de réaliser un travail de très grande ampleur, toutefois, il est très facile d'accès et permet de coder aisément un corpus. Dans le cadre de ce mémoire nous avons donc décidé de nous reposer sur celui-ci.

- Le logiciel RQDA

RQDA signifie "R package for Qualitative Data Analysis", c'est un logiciel gratuit et libre s'appuyant sur d'autres logiciels libres que sont le langage de programmation R et RStudio. C'est un logiciel créé par Ronggui HUANG (Université de Shanghai) en 2008, et dont la dernière version date de 2016.

Le logiciel, une fois installé et lancé via RStudio, propose d'importer des textes. Il faut ensuite créer des codes. Pour coder un texte, il suffit de l'ouvrir puis de sélectionner le morceau du texte que l'on désire coder et choisir le thème correspondant. Un même morceau de texte peut être codé plusieurs fois. Il est aussi possible de créer des sous-thèmes. Une autre fonctionnalité consiste en la possibilité d'associer à chaque texte des attributs et de croiser ces attributs aux codes pour n'afficher que les extraits correspondant à la fois à un code et à un attribut Enfin, le texte de chaque code peut être exporté dans un fichier unique.

Ce cadre ayant été posé nous allons à présent développer la démarche d'analyse thématique que nous avons retenue.

SOUS-SECTION 2 – L'ANALYSE THEMATIQUE REALISEE

Dans logiciel RQDA, nous avons importé nos deux corpus : celui des entretiens avec les encadrants techniques et celui des entretiens avec les recruteurs.

§1 – Thèmes du corpus encadrants techniques

Pour chaque corpus nous avons défini des thèmes après une première lecture, et en tenant compte de l'orientation de la recherche.

Pour le corpus des encadrants techniques, ces thèmes étaient au nombre de trois :

- La description du contrat psychologique des encadrants techniques.

Nous avons sous-catégorisé ce thème en deux sous-thèmes : les obligations, engagements et promesses de l'encadrant envers l'employeur (61 extraits), et les obligations, engagements et promesses de l'employeur envers l'employé (31 extraits).

Lors des entretiens, nos interlocuteurs ont été peu à l'aise avec le vocabulaire de la théorie du contrat psychologique : les personnes considéraient généralement qu'il n'y avait pas de « promesse » de part et d'autre, alors même qu'elles voyaient des « obligations ». Le terme de « promesse » a semblé les dérouter, alors même que l'on retrouve dans ces entretiens sous le vocable « d'engagements » des items qui sont des promesses au sens de la théorie du contrat psychologique. Par conséquent, nous avons regroupé dans notre analyse thématique les différents éléments, sous le vocable « engagement ». Nous distinguons toutefois bien cela des « attentes » : nous ne retenons que les éléments ayant une force obligatoire aux yeux des parties, pour lesquels une partie s'est bien « engagée ».

- La vie du contrat psychologique.

Ce thème a été sous-divisé en trois sous-thèmes : le parcours antérieur à la structure (38 extraits), la décision de rejoindre la structure (42 extraits), le processus de recrutement (18 extraits) et les évolutions que le contrat psychologique a pu éventuellement connaître (8 extraits).

- Le ressenti dans le poste et par rapport au contrat psychologique (42 extraits).

Le but était ici de rassembler les passages qui nous permettraient d'analyser les effets du contrat psychologique sur les encadrants, en termes de satisfaction et plaisir du travail notamment.

Toutefois, la lecture plus approfondie a fait émerger deux points sur lesquels il nous semblait intéressant de nous arrêter. Nous avons qualifié cette catégorie de thèmes « transversaux » puisqu'ils n'émanent pas directement du guide d'entretien et qu'ils recoupent parfois nos thèmes de départ. Toutefois, ils offrent parfois des éclairages intéressants pour notre recherche.

Ces thèmes sont :

- Le rôle d'un encadrant technique (103 extraits)

Pour pouvoir répondre à nos questions, nos interlocuteurs ont souvent jugé nécessaire de nous expliquer concrètement ce qu'ils faisaient au quotidien. Pour nous illustrer des éléments de leur contrat psychologique, il est ainsi arrivé qu'ils donnent des exemples concrets de leur quotidien. Parfois, la question venait même de notre part, pour éclaircir un aspect de leur relation d'emploi qu'ils décrivaient et qui ne nous paraissait pas clair.

- Les rétributions (53 extraits)

Enfin, un dernier élément souvent évoqué par les encadrants techniques, et notamment en dehors des questions évoquant directement le contrat psychologique, et de manière distincte de celui-ci, est le thème des rétributions. Ce thème nous a paru très intéressant, montrant même une limite de la théorie du contrat psychologique pour étudier la relation d'emploi dans le cas présent. Par conséquent, nous avons décidé de le creuser, ce qui nous a même conduit à l'intégrer dans notre revue de littérature.

Nous avons ensuite codé le corpus recruteur.

§2 – Thèmes du corpus recruteurs

Nous avons décidé de traiter le deuxième corpus dans un document distinct, pour pouvoir garder une certaine homogénéité des extraits de textes associés à un code. Cependant, nous avons aussi voulu garder une cohérence, et nous avons donc appliqué, quand cela était pertinent, les mêmes codes.

Nous avons donc identifié les thèmes suivants :

- Le contrat psychologique des encadrants techniques. Nous avons sous-catégorisé ce thème en deux sous-thèmes : l'encadrant envers l'employeur (12 extraits), et l'employeur envers l'employé (5 extraits).
- La vie du contrat psychologique : pour ce corpus, seul le thème du recrutement est abordé (4 extraits).

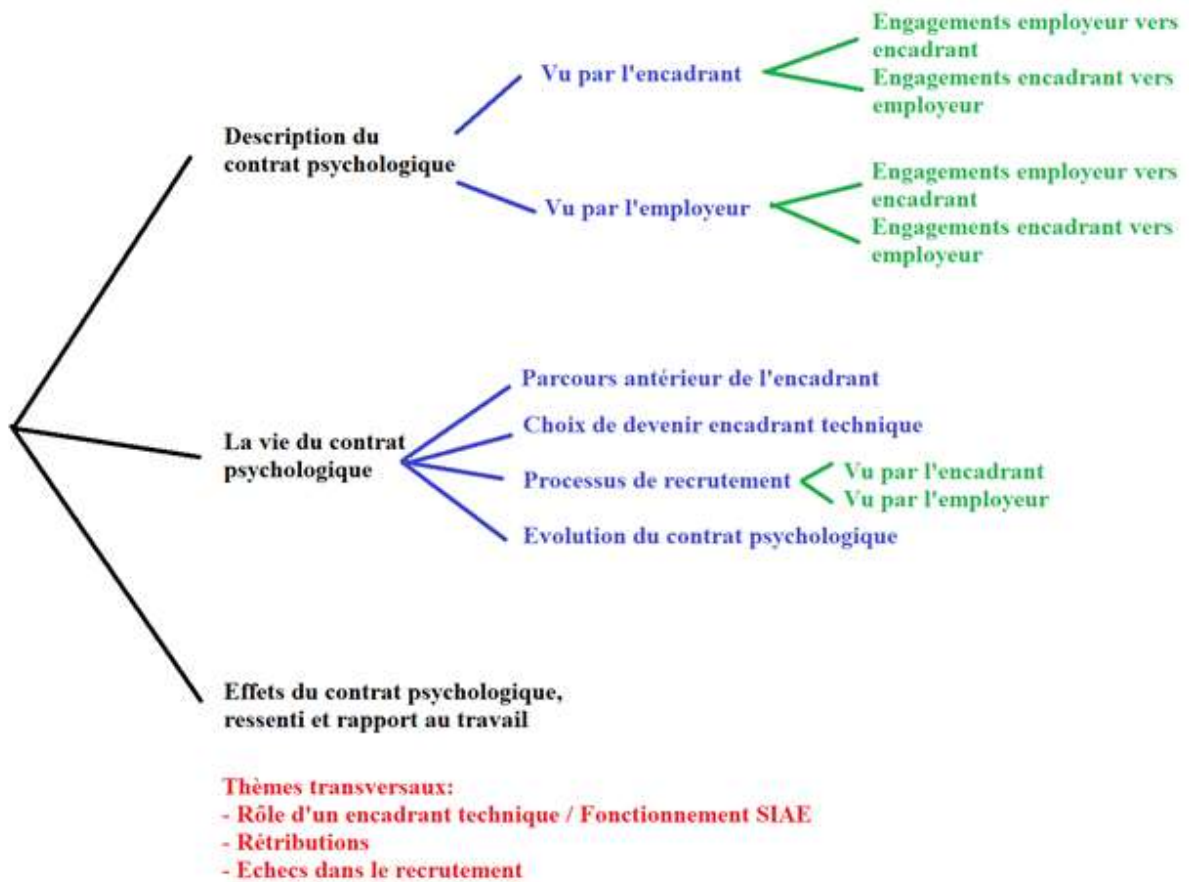
Concernant les thèmes transversaux, nous en avons ici identifiés trois :

- Le fonctionnement d'une SIAE (12 extraits). Il s'agit là du pendant du thème transversal « rôle d'un encadrant technique ». Parfois, pour répondre à nos questions, nos interlocuteurs ont jugé préférable de nous expliquer certains points du fonctionnement de leur structure.
- Les rétributions des encadrants techniques (1 extrait) : nous avons gardé ce code pour le parallèle avec l'autre corpus, toutefois un seul passage correspond à cela.
- Les échecs dans le recrutement (5 extraits). Il s'agit ici de passages intéressants qui évoquent des ratés dans le recrutement, et s'interrogent sur ce qui n'a pas fonctionné, concernant des salariés qui ont quitté la structure. Ces passages sont très intéressants et offrent notamment un éclairage sur l'évolution de la manière de recruter. Il ne s'agit cependant pas d'un thème que nous avions prévu d'aborder, et la taille des passages correspondant est restreint. Pour ces raisons nous avons décidé de regrouper ces passages, mais dans une classe transversale.

A partir de ce codage nous pouvons présenter un arbre thématique d'ensemble.

§3 – Arbre thématique d'ensemble

FIGURE 1 : Arbre thématique d'ensemble du codage des deux corpus



§4 – Utilisation des différents thèmes

A partir des différents thèmes identifiés, nous pouvons réaliser des analyses plus détaillées, en regardant plus précisément le contenu des passages associés.

Les éléments de contexte (« rôle d'un encadrant technique » et « fonctionnement d'une SIAE ») nous serviront pour leur part à élaborer un chapitre préliminaire consacré à une description du poste d'encadrant technique.

Le codage « description du contrat psychologique », vu par les encadrants techniques, fera l'objet d'une analyse détaillée afin d'identifier le contenu et les caractéristiques de ces contrats psychologiques. Le codage « description du contrat psychologique », vu par les employeurs sera utilisé pour étudier la mutualité dans ce contrat psychologique. Le thème « vie du contrat psychologique » fera aussi l'objet d'une analyse détaillée. Lors de l'étude de la construction du contrat psychologique nous utiliserons aussi le codage des échecs dans le recrutement pour éclairer l'analyse du recrutement.

Enfin, les éléments relatifs à la rétribution seront analysés dans un chapitre distinct, pour mettre en valeur l'apport de cette notion.

Nous avons donc présenté la première partie de l'analyse que nous allons réaliser. Une deuxième technique d'analyse à laquelle nous allons recourir est l'analyse lexicale.

SECTION 2 : LES ANALYSES LEXICALES AVEC LE LOGICIEL IRAMUTEQ

Un autre type d'analyse que nous avons réalisé est l'analyse lexicale. Nous présenterons d'abord de manière générale l'analyse lexicale avec Iramuteq (Sous-section 1) puis nous préciserons les différentes analyses que nous avons réalisées de cette manière (Sous-section 2).

SOUS-SECTION 1 – PRESENTATION GENERALE DE L'ANALYSE LEXICALE AVEC IRAMUTEQ

L'analyse lexicale est un type d'analyse relativement courant en sciences de gestion. Nous pouvons donc commencer par la présenter (§1). Cependant, plusieurs logiciels permettent de réaliser cette analyse, celui que nous avons utilisé n'étant qu'un parmi d'autres : nous présentons donc ce logiciel, Iramuteq (§2).

§1 – L'analyse lexicale

L'analyse lexicale répond à la question : « de quoi parle-t-on ? » (FALLERY ET RODHAIN, 2007) avec pour « idée de base [de] rendre compte du discours de l'énonciateur en substituant à l'étude d'un corpus de textes celle de l'ensemble des mots qui le composent » (GAVARD-PERRET ET MOSCAROLA, 1998 ; NEGRE & MARTINEZ, 2013). Ce type d'analyse « est fondé sur les proximités entre les mots employés et la statistique fréquentielle » (FALLERY ET RODHAIN, 2007). Cela signifie qu'une telle analyse consiste à découper un texte en unités, puis à appliquer des méthodes d'analyse de données fondées sur des statistiques pour mettre en évidence des classes, catégories ou oppositions. Plus précisément, le but est de « mettre en évidence des unités élémentaires reproductibles permettant une simplification des contenus » (GOUJON-BELGHIT, 2012). On peut ainsi faire émerger des « mondes lexicaux » (REINART, 1983). Cette analyse lexicale se dégage de la subjectivité du chercheur et permet de faire ressortir des dimensions qu'il aurait pu ne pas percevoir, et donc ne pas coder par exemple.

Une limite de ce type d'analyse est l'ambiguïté : un mot souvent utilisé ne représente pas forcément la pensée de la personne. Par exemple, le fort usage du mot « humain » n'indique pas nécessairement que l'humain est une valeur importante pour les personnes interrogées, car ce mot pourrait être utilisé dans un contexte négatif tel que « on n'a pas le temps pour l'humain », notamment en réponse à une question posée. Il est donc nécessaire de faire des aller-retours multiples avec le texte d'origine pour comprendre quel est le sens et le contexte d'utilisation des termes, et de compléter si possible par d'autres types d'analyse.

§2 – Le logiciel Iramuteq

Il existe plusieurs logiciels permettant de réaliser une analyse lexicale. Nous avons utilisé Iramuteq.

- Choix du logiciel

Il ne s'agit pas du logiciel le plus utilisé en sciences de gestion, le plus courant étant le logiciel Alceste. Toutefois, Alceste est un logiciel payant tandis qu'Iramuteq est libre et ouvert. Les deux logiciels offrent des outils équivalents, notamment car Iramuteq « reproduit la méthode de classification décrite par Reinert »⁸, centrale dans le logiciel Alceste. Nous avons donc pour ces raisons, pragmatiques (le prix) et idéologiques (une profonde sensibilité avec le mouvement du libre), décidé de recourir au logiciel Iramuteq.

- Présentation d'Iramuteq

Iramuteq signifie « Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires ». C'est un logiciel libre qui s'appuie lui-même sur des logiciels libres, et plus particulièrement le langage R. Il a été créé en 2008 par Pierre Ratinaud, professeur à l'université de Toulouse et chercheur au LERASS

⁸ <http://iramuteq.org/>

(Laboratoire d'Études et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales).

- Utilisation du logiciel : importation et préparation du corpus.

Après installation, il est nécessaire d'importer un texte qui regroupe l'ensemble des données textuelles que l'on souhaite analyser. Le fichier doit être en format .txt et correctement formaté. Pour chaque unité de texte (chaque entretien pour nous) il faut insérer une ligne dite étoilée, qui indique au logiciel qu'il s'agit d'un nouveau texte. Différentes variables, à plusieurs modalités, peuvent être introduites dans cette ligne étoilée.

Le logiciel va alors procéder au nettoyage et à la segmentation du texte. Le nettoyage prépare l'analyse du texte en supprimant par exemple les apostrophes : « l'entreprise » devient ainsi « l entreprise » ce qui facilitera le travail du logiciel par la suite (PELISSIER, 2017). La segmentation consiste à découper le texte en « unités de contextes élémentaires », c'est-à-dire qu'en se fondant sur la ponctuation, les retours à la ligne et les paramètres rentrés, le logiciel réalise des petites unités de texte qui seront la base de l'analyse. Ensuite, il convient de cliquer sur le bouton « statistiques du texte » afin que le logiciel procède à la lemmatisation du corpus. Cela signifie que « les mots sont réduits à leur racine, les verbes conjugués sont ramenés à leur infinitif, les substantifs exprimés au singulier et les adjectifs au masculin. On aboutit à des formes lemmatisées, appelées également formes réduites. » (NEGRE & MARTINEZ, 2013). Cette étape permet aussi de mettre de côté les « hapax » qui correspondent à des termes utilisés une seule fois, et de trier entre les formes significatives dites « formes actives » et les autres formes dites « formes supplémentaires » qui n'apportent pas à la compréhension du texte. Il s'agit par exemple des articles.

- Les différentes analyses possibles

Cette première étape réalisée, le logiciel offre plusieurs types de traitements : l'analyse de spécificités et l'analyse factorielle de correspondance, la méthode Reinart, les nuages de mots et l'analyse de similitudes. *L'analyse de spécificités et l'analyse factorielle de correspondance* permettent d'obtenir un certain nombre de statistiques sur les termes employés, et proposent aussi de les agencer sur un graphique, dont les axes devront être interprétés par le chercheur.

La méthode Reinart commence par réaliser une classification hiérarchique descendante qui est une « méthode descriptive des données reposant sur des tableaux de contingence (présence/absence) croisant le vocabulaire et les unités de contexte » (NEGRE & MARTINEZ, 2013). Cela permet de regrouper les différents termes au sein de mondes lexicaux (les « classes »), et de montrer comment les différentes classes s'agencent entre elles. Un onglet permet de voir les mots qui rentrent dans chaque classe. Il est aussi possible d'accéder au concordancier qui donne à voir les phrases dont les termes sont extraits, ce qui aide grandement à la compréhension et l'analyse des classes. Une représentation en « dendrogramme » permet de voir à la fois les classes, les mots qu'elles contiennent, et leur agencement. La deuxième étape de la méthode Reinart consiste en une *analyse factorielle des correspondances*, qui positionne sur un graphique à deux axes les différentes classes. Il est aussi possible, avec les mêmes axes, de voir comment se positionnent les modalités.

Les nuages de mots sont des représentations graphiques des mots dans un corpus, la taille des mots dépendant de leur fréquence. C'est un outil très visuel mais il indique seulement quels sont les mots les plus fréquents.

Enfin, *l'analyse de similitudes* est une fonctionnalité qui peut donner à voir la manière dont le discours s'agence, quels mots sont centraux et lesquels sont rattachés auxquels.

Au-delà de ces quatre analyses, correspondant aux quatre « boutons » du logiciel Iramuteq, de nombreuses autres manipulations sont possibles, par des sous-analyses ou en faisant varier les paramètres d'analyse.

Les grands principes de l'analyse lexicale et du logiciel que nous avons utilisé ayant été présenté, nous pouvons à présent revenir sur l'usage que nous avons fait du logiciel.

SOUS-SECTION 2 – LES ANALYSES REALISEES

Pour analyser les entretiens, nous avons dû préparer nos corpus (§1) avant de pouvoir réaliser plusieurs analyses que nous préciserons (§2).

§1 – Préparation des corpus

A partir de nos transcriptions, nous avons deux corpus : un corpus reprenant les entretiens des encadrants techniques et un corpus reprenant ceux des recruteurs. Pour préparer les corpus, nous avons commencé par retirer les questions, puisqu'il ne s'agissait pas là du vocabulaire et des mondes lexicaux de nos interlocuteurs mais des nôtres. Nous avons introduit des lignes étoilées codées avec trois variables : le nom de la personne, le nom de la structure et le type de conventionnement, soit entreprise d'insertion ou atelier/chantier d'insertion (pour voir si cette variable semblait éventuellement significative). Cela donnait des lignes comme ceci : ***** *nom_XXX *orga_XXX *conv_XXX

Puis, après nos premières analyses lexicales comme thématiques, il nous a semblé que le corpus de texte émanant des encadrants techniques ne permettait pas de véritablement appréhender le contenu de leur contrat psychologique. En effet, le thème de la description du contrat psychologique a occupé l'essentiel de nos entretiens, mais nous avons aussi évoqué avec nos interlocuteurs leur parcours antérieur, leur vécu dans le travail plus généralement, et parfois des thèmes tout à fait différents, abordés spontanément par nos interlocuteurs. Il nous a donc semblé intéressant de réaliser un sous-corpus, regroupant uniquement les extraits d'entretiens de encadrants techniques qui étaient relatifs directement à leur contrat psychologique. Nous avons appliqué les mêmes modalités et variables à ce corpus. On pourrait reprocher à cette démarche que l'analyse lexicale sera biaisée par notre codage. Cependant, nous avons réalisé ce codage avec une grande minutie et plusieurs relectures, en codant systématiquement tout ce qui concernait une obligation, engagement ou promesse d'un côté ou de l'autre. Aussi, nous ne contenterons pas de cette analyse lexicale, nous la croiserons avec d'autres analyses lexicales et thématiques. Par conséquent, s'il faut rester vigilant, nous pensons que cette analyse lexicale peut apporter des éléments intéressants.

Nous n'avons pas réalisé d'autres sous-corpus, bien que d'autres thèmes émanant du codage soient intéressants, car la taille de ces sous-corpus aurait été trop faible pour permettre une analyse lexicale. Nous avons réalisé quelques essais pour le vérifier et ceux-ci ne se sont pas révélés concluants.

Au bout du compte, nous avons donc trois corpus pour notre analyse : les entretiens des encadrants techniques (corpus n°1), les morceaux d'entretiens des encadrants techniques codés « contrat psychologique » (corpus n°2) et les entretiens des recruteurs (corpus n°3).

§2 – Les différentes analyses réalisées

Comme nous l'avons vu précédemment, plusieurs analyses sont proposées par le logiciel. Pour chaque corpus nous avons fait des essais en lançant les différentes analyses. Toutefois, nous n'avons pas retenu toutes ces analyses pour nos résultats. En effet, certaines ne se sont pas révélées pertinentes ou exploitables.

C'est notamment le cas des nuages de mots globaux, qui sont apparus assez peu significatifs. Pour exemple, on peut citer le nuage de mot réalisé pour le corpus n°1, soit la totalité des entretiens avec les encadrants techniques. Il apparaît que le mot le plus fréquent est « aller ». Cependant, le recours au concordancier révèle que ce verbe est souvent utilisé comme futur proche, ou comme tournure de phrase orale. Il n'est donc pas réellement significatif. De même, la deuxième forme la plus fréquente est « chose » ce qui est une manière de s'exprimer lorsqu'on cherche ses mots ou à s'expliquer. Par conséquent, on voit bien que ce nuage de mots, sans autre traitement est peu significatif.

C'est aussi le cas de l'analyse de similitudes, qui n'a pas donné de résultats lisibles ou significatifs dans notre recherche, malgré de nombreux essais de paramétrage. Les AFC sont des fonctionnalités

intéressantes, qui ont cependant donné peu de résultats nets ici, vraisemblablement en raison de la taille réduite de nos corpus.

Nous avons donc concentré nos efforts sur la fonctionnalité dite « Méthode Reinart », soit une classification hiérarchique descendante.

Le tableau ci-dessous synthétise les différentes analyses réalisées et les apports que nous avons pu en tirer. Lorsque nous n'avons pas décelé d'élément significatif, mobilisable en l'état, nous avons décidé de ne pas la développer dans la partie suivante de ce travail, afin de ne pas encombrer le travail et la clarté du propos. Nous développerons donc uniquement les analyses les plus significatives, soit les analyses par la méthode Reinart, avec une analyse factorielle de correspondance.

TABLEAU 8 : Analyses lexicales réalisées

CORPUS	ANALYSES TESTEES	RESULTAT
CORPUS 1 : Encadrants techniques – totalité des entretiens	Nuage global de mots	Peu/pas significatif
	AFC (hors méthode Reinart)	Peu significatif
	Méthode Reinart avec AFC	Significatif
	Analyse de similitudes	Peu significatif
CORPUS 2 Encadrants techniques – contrat psychologique	Nuage global de mots	Peu/pas significatif
	AFC (hors méthode Reinart)	Peu significatif
	Méthode Reinart : dendrogramme, AFC, nuages de mots par classe	Significatif
	Analyse de similitudes	Peu significatif
CORPUS 3 Recruteurs	Nuage global de mots	Peu significatif
	AFC (hors méthode Reinart)	Peu significatif
	Méthode Reinart : dendrogramme, AFC, nuages de mots par classe	Significatif
	Analyse de similitudes	Peu significatif

Conclusion du deuxième chapitre et de la deuxième partie :

Dans ce deuxième chapitre, nous avons présenté les analyses réalisées : codage thématique et analyses lexicales, qu'il va à présent falloir affiner pour en tirer des résultats.

Cela finit de poser le cadre de notre recherche, et nous permet d'exploiter les données recueillies. C'est ce que nous allons faire à présent dans une troisième partie.

PARTIE 3 : ANALYSES, RESULTATS ET DISCUSSION

A présent que le cadre de la recherche, tant théorique que méthodologique, est posé, nous pouvons nous intéresser aux résultats que nous avons fait émerger et tenter de les exploiter, de les discuter.

Pour cela nous procéderons en quatre temps.

Tout d'abord, dans un *chapitre préliminaire*, nous chercherons à *décrire le poste d'encadrant technique dans une structure d'insertion par l'activité économique*, tel qu'il est apparu dans notre enquête. L'objectif est de « donner à voir » une réalité, avant de l'étudier de manière plus analytique par la suite.

Ensuite, nous nous attacherons dans un *chapitre premier* à ce qui était au cœur de notre étude dès le départ, et ce sur quoi nous avons centré les entretiens : *la description du contrat psychologique des encadrants techniques*, par le contenu et par les caractéristiques. Cela répondra à notre premier angle de recherche : la nature hybride des SIAE affecte-t-elle le contrat psychologique des encadrants techniques, acteurs qui se retrouvent au carrefour de cette hybridité des logiques ? Si oui, de quelle manière ? Les différentes logiques d'une organisation hybride génèrent-elles un contrat psychologique « multi-dimensionnel » ?

Après cela, nous reviendrons dans un *chapitre deuxième* sur une approche décentrée du contrat psychologique en intégrant sa dynamique. La « dynamique » du contrat psychologique peut être entendue comme sa dynamique duale (c'est la question de la mutualité), sa dynamique dans le temps, (la question de sa construction et de son évolution), et sa dynamique au sens des effets produits. Nous aurons ainsi une vision plus large du contrat psychologique spécifique que nous étudions, et du cadre dans lequel il s'inscrit. Cela permettra d'éclairer notre deuxième angle de recherche : comment l'hybridité est-elle vécue par les encadrants techniques, quels sont les effets de ce contrat psychologique ? Comment le contrat psychologique s'est-il construit pour intégrer cette hybridité ?

Enfin, dans un *troisième et dernier chapitre*, nous réaliserons une *analyse du contrat psychologique en nous appuyant sur la notion de rétribution*. Cette dimension, qui a été soulevée par nos entretiens, permettra d'aller au-delà de certaines limites du cadre de la seule théorie du contrat psychologique.

CHAPITRE PRELIMINAIRE : LE POSTE D'ENCADRANT TECHNIQUE DANS UNE STRUCTURE D'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE (SIAE).

Avant d'analyser plus en détail les éléments de réponse à notre problématique, il nous a semblé intéressant de revenir de façon préliminaire sur le rôle d'encadrant technique dans une SIAE. En effet, comme nous l'avons vu, très peu de recherches décrivent synthétiquement la réalité quotidienne de ce travail. De plus, il nous semble qu'il serait pertinent pour appréhender les analyses suivantes de « comprendre » d'abord de quoi nous parlons. Or, souvent, pour répondre à nos questions, nos interlocuteurs ont ressenti le besoin de nous expliquer concrètement ce qu'ils faisaient au quotidien. Bien évidemment, nous n'affirmons pas qu'à partir de treize cas, d'une même région, nous puissions décrire la réalité de tous les encadrants techniques, dans toutes les structures d'insertion. Il s'agit seulement de ce que nous avons pu retirer des entretiens que nous avons réalisés, qui décrivent une certaine réalité du rôle d'encadrant technique en SIAE, celle qui correspond aux contrats psychologiques ensuite étudiés.

Dans une première section nous présenterons de quelle manière nous avons traité notre corpus (Section 1) afin d'en tirer cette description (Section 2).

SECTION 1 : LES ANALYSES REALISEES

Pour décrire la réalité de nos interlocuteurs et respecter leur parole, nous avons besoin de nous appuyer sur des analyses : ici, une analyse lexicale (Sous-section 1) et une analyse thématique (Sous-section 2).

SOUS-SECTION 1 : ANALYSE LEXICALE DE L'ENSEMBLE DU CORPUS DES ENCADRANTS TECHNIQUES

Dans un premier temps, nous avons analysé l'ensemble du corpus des entretiens avec les encadrants techniques. Bien que ce corpus intègre plusieurs thèmes comme l'arbre thématique l'a montré, il nous paraît intéressant à étudier ici car tous les sujets abordés sont en lien avec le travail d'encadrant technique, et que le vocabulaire utilisé, les « mondes lexicaux » de nos interlocuteurs, sont donc significatifs.

Ce corpus est composé de 13 textes avec 41054 occurrences. Cela représente après lemmatisation 2347 formes et 985 hapax (42% des formes et 2,4% des occurrences). Nous verrons d'abord la classification hiérarchique descendante (§1) puis son AFC (§2).

§1 – Classification hiérarchique descendante (méthode dite « Reinart » sur Iramuteq)

Le recours à l'analyse dite Reinart par le logiciel, qui correspond à une classification hiérarchique descendante, permet d'obtenir un dendrogramme.

On voit dans ce dendrogramme que le discours se sépare rapidement en deux branches. D'un côté, les classes 1 (23,9%) et 4 (16,6%). De l'autre les classes 2 (12,4%), 3 (21,8%) et 5 (25,4%), avec une proximité plus forte entre les classes 2 et 3.

Du point de vue du contenu, on se réfère au détail des classes et au concordancier pour comprendre quels sont les mondes lexicaux exprimés par chaque classe, puis comment s'agencent les différentes branches. Nous étudions les classes successivement, dans l'ordre correspondant à leur positionnement de gauche à droite. Cela nous permet de présenter ci-dessous un dendrogramme annoté.

→ Les classes 1 et 4



FIGURE 6 : Nuage de mots classe 1, corpus n°1



FIGURE 7 : Nuage de mots classe 4, corpus n°1

La classe 1 regroupe un vocabulaire relativement technique correspondant à des secteurs plus physiques, plus ouvriers dans lesquels opèrent les organisations CARROLL & DICKENS : c'est le cas des termes « vert », « espace », « chantier », « technique », « ouvrier ». D'ailleurs, le concordancier permet de voir que les passages de cette classe sont essentiellement issus des entretiens avec les salariés de ces structures.

La classe 4 renvoie aussi à un vocabulaire technique mais qui correspond davantage au champ d'activité, plus tertiaire, commercial, des structures AUSTEN & BRONTE : on peut par exemple noter les termes « boutique », « logistique », « vente », « gestion », « management ».

→ L'organisation du dendrogramme en deux branches

A partir de l'identification de ces classes, on peut en déduire comment s'agencent les différentes branches. D'un côté, la branche gauche, qui regroupe les classes 3, 2 et 5 renvoie au monde lexical de l'humain, tandis que la branche droite renvoie à un monde lexical beaucoup plus technique. Ensuite au sein de la branche gauche, on a une distinction entre un niveau concret, de la vie quotidienne, et un niveau plus général concernant l'expérience dans le poste, et surtout les spécificités de l'insertion.

→ Apports tirés de ce dendrogramme :

Il ressort de ce dendrogramme un certain nombre d'éléments intéressants.

Tout d'abord, on observe une séparation entre le technique et l'humain au cœur du discours. Les deux branches sont d'importance quantitative qui reste équilibrée sans être équivalente (40,5% / 59,5%). Il semble donc que les deux dimensions sont importantes dans l'expérience des encadrants techniques, mais que l'humain, l'interpersonnel, a une place plus centrale.

Ensuite, la classe 5, qui est celle qui regroupe la plus grande part du texte, est très intéressante, car elle renvoie à un monde lexical, à des extraits, qui cherchent à définir de manière générale le poste et l'expérience dans l'insertion. Or les deux premiers mots de cette catégorie sont « humain » et « entreprise » ce qui fait écho à cet équilibre entre humain et technique que nous avons déjà observé à partir de la séparation entre les deux grandes branches.

Par ailleurs, le troisième terme qui ressort de cette classe est celui de « salaire ». Il est intéressant de voir que ce terme ressort aussi haut dans la classe qui aborde les spécificités de l’insertion. Cela laisse présager que le salaire y joue un rôle particulier.

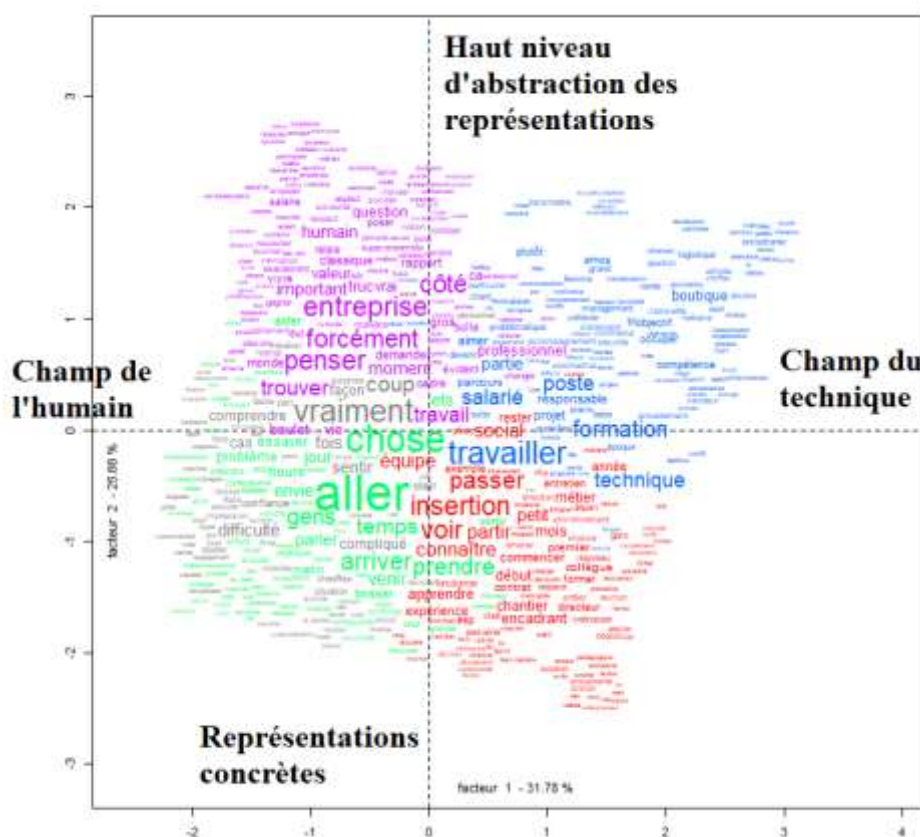
Aussi, la dimension humaine du travail est renforcée par des formes de la classe 5 telles que « valeur », « engagement », « solidaire » ou « solidarité ». Il semble donc qu’une dimension plus « valorielle » soit inhérente à cette fonction. Cependant, l’existence de la classe 3, consacrée au rythme quotidien dans la structure, soulève un côté très concret, pragmatique, qui vient aussi contre-balancer cette dimension « valorielle » qui se situerait à un niveau plus « idéologique ». Il apparaît en effet qu’une part importante des propos des encadrants consiste à insister sur le fait qu’il faille faire avancer le travail au quotidien.

Enfin, la classe n°2 renvoie aux difficultés expérimentées dans la vie quotidienne. C’est une dimension très intéressante, que nous n’avons pas particulièrement perçue lors des entretiens. Or, l’analyse lexicale révèle bien qu’il s’agit là d’un élément important du ressenti, même s’il n’est pas dominant (la classe représente 12,4% du corpus) est qu’il est contre-balancé par des formes qui apparaissent dans d’autres catégories comme « super » (classe 5) ou « matin » au sens « content de venir le matin » (classe 3).

§2 – L’analyse factorielle des correspondances après CHD

A partir de ces classes, le logiciel propose une AFC. L’AFC place les mots et les classes en fonction de deux axes.

FIGURE 8 : Analyse factorielle des correspondances après CHD



Sur le premier axe (abscisses) le classement se fait d’après un facteur qui correspond à la séparation centrale entre les mondes lexicaux plus tourné vers l’humain et les mondes lexicaux plus tournés vers le champ technique. Le deuxième axe (ordonnées) semble distinguer entre un vocabulaire plus concret et un vocabulaire plus abstrait. Nous avons observé cette distinction dans la branche de gauche, entre la vie quotidienne et la description d’ensemble du poste. Il s’avère qu’elle ressort aussi un peu de la branche

droite, puisque le vocabulaire de la classe 1 est technique mais assez concret, tandis que celui de la classe 4 est technique mais plus lié à des procédures, à des processus, qu'à une description très concrète.

Il semble donc qu'à partir du même guide d'entretien nos interlocuteurs n'aient pas eu le même niveau d'abstraction dans leurs réponses. Plus précisément, les classes plus « abstraites » sont dominées par les verbatims des structures AUSTEN & BRONTE, et les classes plus concrètes par ceux des structures CARROLL & DICKENS.

Cette analyse lexicale de la totalité du corpus révèle un certain nombre de points. Cependant, une analyse plus fine, qui revient au texte, semble nécessaire.

SOUS-SECTION 2 : ANALYSE THEMATIQUE

Pour compléter notre étude, nous avons réalisé une analyse thématique : à partir du codage réalisé sur RQDA (§1) nous avons dégagé des sous-thèmes (§2).

§1 – Le codage réalisé sous RQDA

Comme nous l'avons mentionné dans la partie méthodologique, nous avons codé le corpus des entretiens des encadrants avec le code « rôle d'un encadrant technique », ainsi que le corpus des recruteurs avec le code « fonctionnement d'une SIAE ». Nous nous appuyons ici surtout sur le corpus des encadrants, plus riche sur ce point, assez logiquement. Ce codage, assez large, se superposait avec d'autres codes, plus précis. Certains des extraits qui nous ont servi ici nous serviront donc plus tard.

§2 – La mise en évidence de sous-thèmes

A partir du codage réalisé, nous avons dégagé, manuellement, des sous-thèmes. Ils sont au nombre de six : rôle de chef d'équipe, prendre les gens là où ils sont, les différences avec un management classique, les profils des gens en insertion, la distance à garder, les rapports avec l'ASP/CIP. A partir de ces sous-thèmes nous proposons une description du rôle de l'encadrant, tel que raconté par nos interlocuteurs.

SECTION 2 : RESULTATS ET DISCUSSION

A partir des analyses que nous avons présentées, nous pouvons proposer une description du rôle de l'encadrant technique. Deux grands thèmes semblent se dégager : l'encadrant technique est un chef d'équipe qui prend les gens là où ils sont (Sous-section 1), et qui agit comme binôme et non substitut de l'accompagnateur social (Sous-section 2).

SOUS-SECTION 1 : L'ENCADRANT TECHNIQUE COMME CHEF D'EQUIPE QUI PREND LES GENS LA OU ILS SONT.

Il ressort de nos entretiens que l'encadrant est un chef d'équipe, un manager (§1), mais que son management est nécessairement particulier car il doit accepter de prendre les personnes où elles sont (§2).

§1 – L'encadrant technique : un chef d'équipe.

L'encadrant technique est un chef d'équipe, un manager. Il a la responsabilité d'une activité, que ce soit un secteur, une boutique, un chantier, une production, et il doit l'assurer. Il est responsable du résultat, pour le client, et il faut donc nécessairement fournir un output. Il doit parfois participer à l'activité, « mettre la main à la pâte », plus directement que simplement en manager.

Pour ces raisons, il doit pouvoir s'appuyer sur des compétences techniques, d'autant plus importantes qu'elles assurent sa légitimité. Son discours est donc marqué par la place importante que le vocabulaire technique y occupe.

§2 – L’encadrant technique : un management particulier

L’encadrant technique ne peut pas se comporter comme la majorité des managers, car l’équipe qu’il encadre ne ressemble pas à la majorité des travailleurs. Les salariés en insertion sont embauchés en tant que tels car leur profil rendrait leur insertion sur le marché du travail ordinaire difficile voire impossible pour certains. Par conséquent, ils ne sont pas aussi performants que ce qu’on pourrait attendre de salariés sur des postes équivalents dans une entreprise ordinaire. Le management doit donc s’adapter.

Cette « adaptation » peut prendre des formes diverses. Tout d’abord, l’encadrant doit s’assurer que les bases de travail sont bien intégrées : venir tous les jours, respecter les horaires, suivre les procédures, prévenir si on est en retard, obtenir un certificat médical si on est malade. Il faut maintenir une réelle rigueur, exigence, sur cette question du respect des règles, dans l’intérêt des salariés : toutefois, cela n’empêche pas de prendre le temps de parler un moment avec la personne, pour comprendre les causes du retard par exemple.

Aussi, les salariés en insertion ont parfois un rapport difficile au travail : il faut alors savoir être diplomate, faire en sorte qu’ils viennent avec le sourire, sans être stressés, les écouter, faire en sorte qu’ils se respectent les uns les autres et travaillent de manière solidaire.

De plus, l’adaptation aux salariés semble souvent passer par une certaine patience, le fait de répéter les consignes autant que nécessaire, même parfois des choses qui pourraient paraître naturelles.

Enfin, il faut former les salariés à l’activité, leur enseigner des gestes, même si beaucoup ne poursuivront pas dans ce secteur.

Les parcours des salariés en insertion sont variés, leurs personnalités aussi. Par conséquent, la manière de manager chaque salarié est différente : tout ce que nous avons cité ne s’applique pas à tous. De plus, le but est que le salarié progresse : normalement, le management évolue donc en fonction de cela. Aussi, on peut noter que les ACI insistent logiquement davantage sur les bases de travail, sur le travail concret, puisque le public recruté est censé être plus éloigné de l’emploi. Cependant, les questions de retard, de justification des absences par certificat médical, se retrouvent aussi dans les entreprises d’insertion.

L’encadrant technique prend donc les gens là où ils sont, pour les emmener là où il peut. C’est un chef d’équipe, mais une équipe particulière : cela rejoint la séparation du discours entre social et technique, que nous avons vue dans l’analyse lexicale. Comme nous l’avions pressenti avec l’analyse lexicale, il apparaît que le travail d’encadrant c’est de « l’humain » mais que ça reste dans une « entreprise ».

Ce n’est pas toujours facile de gérer les deux dimensions, de trouver un équilibre : nous avons vu qu’une branche, mineure, du discours se référait à cette difficulté du travail. Aussi, cette adaptation au salarié a forcément des conséquences sur la production : le rendement n’est pas le même que dans une structure ordinaire, il faut l’accepter, prévoir des marges, s’adapter à l’imprévu. Il faut être réactif, car les salariés peuvent partir subitement s’ils ont trouvé un contrat, et partiront dans tous les cas au bout de deux ans.

L’encadrant technique a donc un rôle social au travers de ce management différent de celui en vigueur dans la majorité des structures : cependant il reste chef d’équipe, il n’est pas un acteur social pour autant.

SOUS-SECTION 2 : L’ENCADRANT TECHNIQUE COMME BINOME ET NON SUBSTITUT DE L’ACCOMPAGNATEUR SOCIAL

Le rôle de l’encadrant technique ne se confond pas avec celui de l’accompagnateur social (§1), que celui-ci soit ASP (accompagnateur socio-professionnel) ou CIP (conseiller en insertion professionnelle). Cependant, il ne s’agit pas de deux rôles indépendants pour autant, ils fonctionnent en binôme (§2).

§1 – La distinction claire accompagnateur social et encadrant technique

L'encadrant technique n'est pas l'accompagnateur social : nos interlocuteurs ont bien insisté sur ce point. L'accompagnateur social traite les difficultés sociales des salariés, l'encadrant fait avec.

Par conséquent, même si les encadrants connaissent un peu le parcours des salariés car ils sont généralement associés à leur recrutement, ils ne savent pas tout, et gardent une certaine distance, notamment en séparant leur vie privée et leur vie professionnelle. S'ils écoutent les salariés, ils doivent aussi savoir relancer le travail au bout d'un moment. La relation doit rester professionnelle, même si cela n'empêche pas de beaux échanges humains : les encadrants disent apprendre eux aussi des salariés en insertion, être motivés par eux pour venir travailler.

§2 – Le fonctionnement en binôme

Même si les encadrants gardent de la distance avec les salariés en insertion, ce sont ceux qui les voient le plus au quotidien : cela permet de voir comment ils se comportent au jour le jour, et à force de travailler ensemble, les salariés peuvent aussi s'ouvrir à eux plus facilement. Par conséquent, l'encadrant technique a un rôle à jouer envers l'accompagnateur social, en lui faisant remonter des informations, en échangeant pour suivre l'évolution du salarié.

Par ailleurs, le recrutement des salariés en insertion associe en général à l'accompagnateur social un encadrant technique, car il y a dans l'encadrement de salariés en insertion une part de « feeling » selon les mots de nos interlocuteurs. Le terme de binôme, avec des rôles différents mais complémentaires, semble donc le plus à même de décrire cette relation entre les deux acteurs.

Conclusion du chapitre préliminaire :

Avec ce chapitre préliminaire, nous avons donc essayé de rendre compte de la réalité des encadrants techniques telle que ceux-ci nous la présentaient. Cela nous permet d'avoir une vision du quotidien dans lequel ces acteurs travaillent, ce qui nous éclaire pour l'analyse de leur contrat psychologique, que nous allons à présent réaliser.

CHAPITRE 1 : LA DESCRIPTION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES ENCADRANTS TECHNIQUES

Dans ce premier chapitre nous cherchons à saisir notre objet : le contrat psychologique des encadrants techniques dans les structures d'insertion par l'activité économique. Cela revient à se demander « quoi », « quel est ce contrat ? ». Nous cherchons à comprendre son contenu et ses caractéristiques, à le décrire. Nous présenterons d'abord les analyses réalisées (Section 1) avant de discuter des résultats (Section 2).

SECTION 1 : ANALYSES REALISEES

Pour étudier le contrat psychologique des encadrants techniques d'insertion, nous nous sommes appuyés sur deux analyses lexicales (Sous-section 1) et une analyse thématique (Sous-section 2).

SOUS-SECTION 1 : LES ANALYSES LEXICALES

Nous nous sommes appuyés sur deux analyses lexicales : celles du corpus d'ensemble des encadrants (§1) et une des seuls extraits codés « description du contrat psychologique pour les encadrants » (§2).

§1 : Analyse lexicale de l'ensemble du corpus des encadrants techniques

Tout d'abord, même si nous avons déjà commencé à l'exploiter dans le chapitre précédent, l'analyse lexicale de l'ensemble du corpus des encadrants techniques peut aussi être mobilisée ici.

Plus précisément, les éléments qu'il nous paraît intéressant de garder en tête sont les suivants :

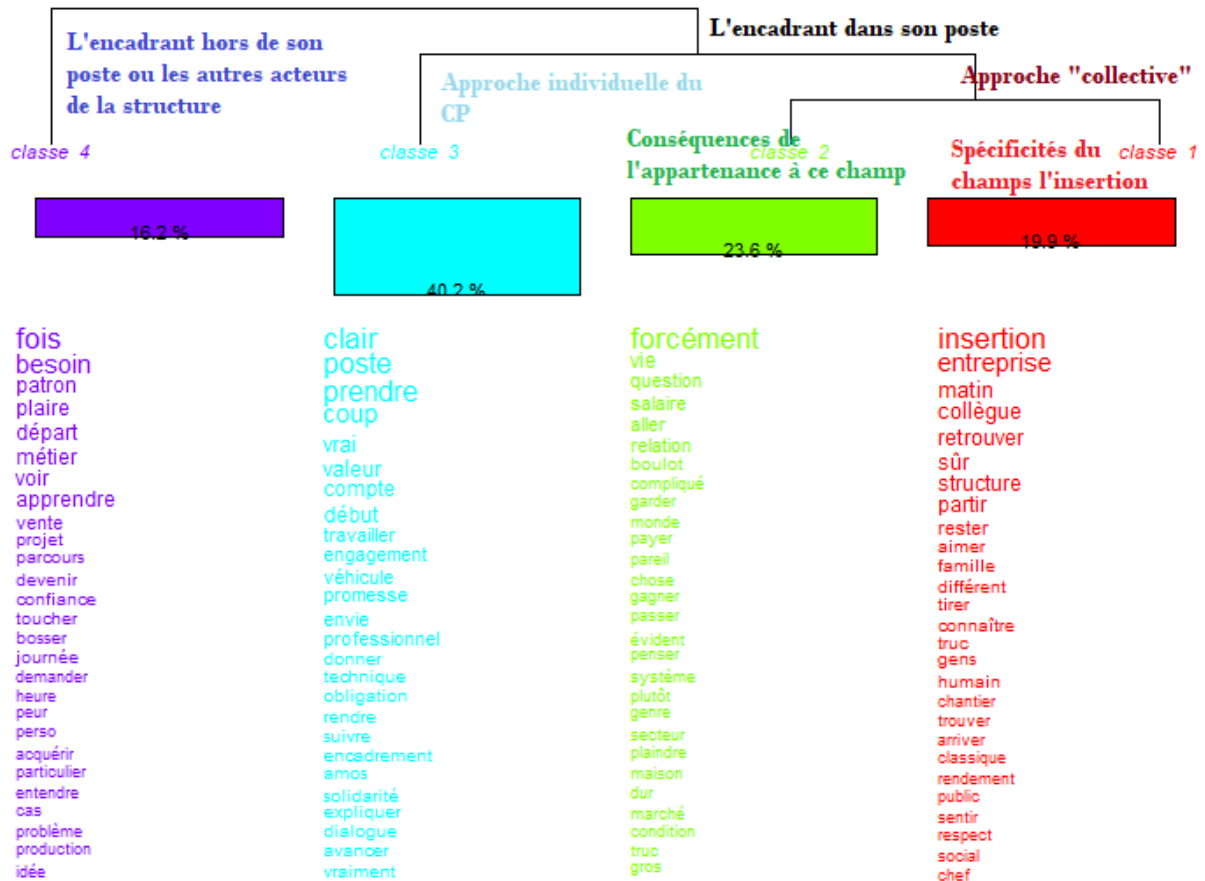
- La distinction entre humain et technique qui structure globalement le discours de nos interlocuteurs en deux branches.
- La dimension concrète de certaines classes (classes techniques et classe de la vie quotidienne) contrebalancée par une classe n°5 où on retrouve un vocabulaire idéologique, plus en généralités.
- La place du mot « salaire », qui ressort dans les premiers résultats de la classe qui aborde les spécificités de l'insertion, ce qui laisse présager que le salaire y joue un rôle particulier.
- La proximité entre les structures CARROLL & DICKENS du point de vue du vocabulaire ou du recours aux diverses classes.

§2 : Analyse lexicale du corpus relatif spécifiquement au contrat psychologique

Comme évoqué dans la partie méthodologique, nous avons codé notre corpus n°1 avec le code « description du contrat psychologique par les encadrants techniques ». Cela nous a permis de réaliser un corpus n°2. Ce corpus contient uniquement les extraits dans lesquels les encadrants techniques parlent de leur contrat psychologique, au sens de ROUSSEAU. Ce corpus est composé de 13 textes, pour 10746 occurrences. Cela correspond après lemmatisation à 1129 formes et 524 hapax.

L'application d'une classification hiérarchique descendante à ce corpus donne le résultat ci-dessous. Le dendrogramme obtenu est composé de quatre classes : il y a donc quatre mondes lexicaux qui émergent. Ces classes se distinguent progressivement les unes des autres : d'abord la classe 4, puis la classe 3 et enfin les classes 2 et 1.

FIGURE 9 : Classification hiérarchique descendante, corpus n°2



- La classe n°4



FIGURE 10 : Nuage de mots classe n°4, corpus n°2

La classe 4 est la première à se distinguer des autres. Elle regroupe seulement 16% du texte, ce qui rend l'analyse plus délicate car elle est construite d'après moins d'extraits. Toutefois, il apparaît que cette classe regroupe des extraits concernant des éléments qui sont en-dehors du thème de l'encadrant technique dans le poste.

Il s'agit :

- Soit d'extraits qui évoquent la séparation entre le travail et la vie privée, ce qui touche l'encadrant technique mais pas directement son poste, par exemple : « Bah disons que moi une fois que je quitte le boulot ici c'est fini le boulot, c'est le boulot s'il faut discuter on discute sur certains problèmes, mais après moi je m'en vais », Entretien n°9
- Soit d'extraits qui concernent le poste mais évoquent les salariés en insertion ou le dirigeant de la structure, par exemple : « Je crois que dans leur parcours ils ont besoin de quelqu'un qui représente le cadre tout en y mettant de la souplesse parce-qu'ici faut être souple mais avec un cadre souple avec des procédures à respecter », Entretien n°2

SOUS-SECTION N°2 : ANALYSE THEMATIQUE DU CORPUS DES ENCADRANTS TECHNIQUES

Afin de pouvoir décrire le contrat psychologique des encadrants techniques, contenu et caractéristiques, nous avons besoin d'une analyse thématique. Comme nous l'avons vu dans la partie méthodologique nous avons élaboré un arbre thématique dont une branche concerne cette description du contrat psychologique. Nous allons donc nous appuyer sur les extraits de textes ayant été codés dans cette branche. Nous laisserons de côté les éléments codés « description du contrat psychologique » émanant du corpus des recruteurs car ceux-ci feront l'objet d'une analyse dans la section 2, autour de la question de la mutualité.

Nous avons procédé à une analyse thématique « manuelle » en raison de la taille limitée du texte et du grand nombre de codes qu'il aurait fallu créer informatiquement. Nous avons d'abord créé des tableaux de l'ensemble des engagements (§1) avant de réaliser des tableaux de « correspondance » (§2) et de retirer de tout cela un certain nombre de commentaires (§3).

§1 – Les tableaux de l'ensemble des engagements

Nous avons repris minutieusement notre texte codé « description du contrat psychologique par les encadrants techniques » et noté au fur et à mesure les différentes promesses, engagements et obligations cités puis les avons regroupés en catégories plus larges.

Pour chaque engagement, nous avons noté les différentes formulations sous forme de tournures concises. Nous avons relevé à la fois les engagements positifs qui reviennent à dire que tel ou tel élément fait partie du contrat psychologique et les éléments « négatifs » considérant qu'il n'y a pas tel ou tel engagement. En effet, cela permet d'appréhender « en creux » le contrat psychologique et ses contours, et dans un certain nombre de cas nous paraît particulièrement intéressant.

Ce travail est présenté dans le tableau n°1 (engagements de l'employé) et n°2 (engagement de l'employeur) ci-dessous.

TABLEAU N°9 : Le contenu de leur contrat psychologique pour les encadrants techniques - engagements du côté encadrant technique

ENGAGEMENTS TECHNIQUES	
→ Assurer, mener à bien une mission, faire tourner une activité, réaliser des objectifs de production	<ul style="list-style-type: none"> - Je dois faire tourner un secteur, avoir un résultat économique, atteindre des objectifs de production. - Je dois organiser, mener un chantier, assurer sa réussite. - Je dois réaliser une tâche technique, les tâches qu'on m'a confiées.
→ Mettre en place un cadre de travail, professionnel et rigoureux.	<ul style="list-style-type: none"> - Je dois faire travailler une équipe. - Je dois assurer, respecter un cadre de travail. - Je dois assurer un certain niveau de sécurité.
→ Prendre en compte des dimensions économiques et de rentabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Je dois intégrer des éléments économiques dans la formation des salariés pour les préparer au monde du travail. - Je dois avoir des notions économiques, comprendre comment tourne une entreprise, assurer une certaine rentabilité.
→ Assurer la production tout en perdant les salariés quand ils sont à leur meilleur niveau et quand même	<ul style="list-style-type: none"> - Je dois accepter que mes salariés partent quand ils sont le mieux formés.

<p>ENGAGEMENTS HUMAINS/SOCIAUX</p> <p>→ Former les salariés, être pédagogue</p> <p>→ Prendre les salariés où ils sont, comme ils sont</p> <p>→ Créer un cadre de travail positif, qui laisse la place à l'écoute et au soutien moral, et motive et redonne confiance</p> <p>→ Accompagner les salariés sur leur projet, vers une sortie positive</p> <p>→ Fonctionner en binôme avec une ASP/CIP pour faire avancer leur projet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Je dois former les salariés, leur apprendre un métier. - Je dois assurer du pédagogique avec les salariés. - J'accepte d'avoir des salariés en difficulté, les prendre là où ils sont. - Je dois accepter d'avoir des salariés qui ont un rendement pas très élevé. - Je dois être plus patient avec les salariés en insertion que des salariés ordinaires. - Je dois faire en sorte qu'ils voient que je ne suis pas là pour les matraquer, accepter qu'ils se trompent, qu'ils ne sachent pas faire et soient plus lents. - Je dois faire en sorte que les salariés viennent contents au travail, avec le sourire, pas stressés, en marche avant et pas en marche arrière. - Je dois aider les salariés en insertion à reprendre confiance en eux. - J'accompagne et je soutiens les salariés. - Je dois écouter les salariés, éviter des problèmes ensuite. - Quand je le peux et que c'est nécessaire, je prends le temps de faire avec eux, je ne reste pas spectateur. - Je dois accompagner les salariés aussi loin que possible, les tirer vers le haut, contribuer à un bon taux de sorties positives. - Je m'engage à ce qu'ils sortent en positif, avec un projet plus avancé qu'à leur sortie voire un emploi. - Je dois aider les gens à avancer sur leur projet personnel, en lien avec la CIP. - J'ai pour obligation qu'ils partent avec des clés en main pour la suite. - Je dois réaliser la visée sociale de la structure car l'économique est un prétexte à cela uniquement. - Je dois fonctionner avec les ASP. - Je dois renvoyer vers l'ASP.
<p>LIMITES DE CET ENGAGEMENT HUMAIN/IDEOLOGIQUE</p> <p>→ Rester manager, ne pas faire de la psychologie de comptoir ou se substituer à l'ASP/CIP : garder une distance.</p> <p>→ Le travail reste un travail, la démarcation avec la vie privée est nette.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pour autant, je ne fais pas le travail social des ASP. - Le travail des ASP ce n'est pas mon travail, mais on peut échanger. - Je garde mes distances avec le passé des salariés : c'est le travail des ASP. - Je dois garder une certaine distance avec les salariés en insertion. - Je ne sais pas tout ce que les ASP/CIP savent : je garde une certaine distance. - Je renvoie vers l'ASP quand c'est nécessaire. - Quand je quitte le boulot, je quitte le boulot. - Pas d'empiètement sur ma vie privée. - Mon travail c'est mon travail, ma vie c'est à côté. - Ma vie personnelle demeure bien séparée de mon travail
<p>QUESTION DE L'ENGAGEMENT EMOTIONNELLE</p> <p>→ Être plus attaché ou impliqué qu'avec des salariés hors insertion</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Je me sens plus impliqué que lorsque je manageais des salariés hors insertion, même si j'ai toujours eu un rapport humain avec mes subordonnés. - Il n'y a pas plus d'implication avec les salariés mais plus d'attachement. - Je suis plus impliquée émotionnellement que dans mes emplois précédents car avant je n'avais pas la liberté de pouvoir avoir un regard d'aide sur mes subordonnés.

<p>→ Ne pas mettre plus d'engagement que ce que je ferais avec d'autres salariés</p> <p>→ Garder une certaine distance avec les salariés dans leur intérêt et mien</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Je ne mets pas plus d'engagement émotionnel que ce que je ferais dans un autre job. - J'ai un engagement maximal, mais pas particulièrement par rapport au poste, parce que je suis comme ça sur tout projet. - Je mets le même engagement émotionnel que je mettrais avec des salariés qui ne seraient pas en insertion. - Je dois garder une certaine distance avec les salariés, dans leur intérêt. - J'ai pendant un temps ramené pas un poids émotionnel chez moi mais ça ne faisait pas partie du travail, maintenant j'ai réussi à prendre des distances. - J'ai de la distance émotionnelle, même si on est touché, on met de la distance. - Je garde une distance avec les problématiques de chacun, je ne ramène pas tout cela chez moi. - Je ne dois pas laisser les problèmes de chacun me faire dévier. - Il faut garder une certaine distance émotionnelle, ne pas être trop sensible, empathique.
<p>ENGAGEMENT VALORIEL</p> <p>→ Respecter les valeurs de la structure</p> <p>→ Se tenir à certaines valeurs humaines : respect, bienveillance, tolérance, solidarité, partage, humanité</p> <p>→ Etre exemplaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Je dois être en accord avec un certaine idéologie, adhérer aux valeurs de la structure. - Je dois être en accord avec certaines valeurs : bienveillance et exigence. - Je suis engagé sur une valeur de respect des salariés. - J'ai l'obligation de respecter tous les salariés. - Je dois respecter des valeurs de partage, d'entraide, de solidarité. - Il faut être en cohérence avec les valeurs de la structure : solidarité, humanité, accompagnement, aide, vrais rapports humains. - Je dois respecter des valeurs humaines. - Travailler ici implique de respecter des valeurs de solidarité, tolérance, respect, partage. - Je dois être exemplaire dans le travail.
<p>LE SALAIRE</p> <p>→ Possibilité de mieux sa vie ailleurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - J'accepte de gagner moins que ce que je pourrais gagner ailleurs. - J'accepte de gagner moins que ce que je pourrais gagner ailleurs. - J'accepte de gagner moins que ce que je pourrais gagner ailleurs. - J'accepte de gagner moins que ce que je pourrais gagner ailleurs. - J'accepte de gagner moins que ce que je pourrais gagner ailleurs. - J'accepte de gagner non pas ce que je vau sur le marché du travail mais seulement ce dont j'ai besoin pour vivre. - J'accepte de gagner non pas ce que je vau sur le marché du travail mais seulement ce dont j'ai besoin pour vivre.
<p>LE MILITANTISME ESS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Je ne suis pas un militant ESS ou IAE. - Je trouve que l'ESS c'est « bien »

TABLEAU N°10 : Le contenu de leur contrat psychologique pour les encadrants techniques - Engagements du côté entreprise

<p>ABSENCE D'ENGAGEMENT OU ENGAGEMENT MINIMAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'y a pas vraiment d'engagement de l'entreprise. - Il n'y a pas eu spécialement d'engagement en ce qui me concerne. - Il n'y a pas eu d'engagement ou promesse au-delà du salaire. - L'entreprise doit seulement payer le salaire. - L'employeur doit respecter le contrat de travail. - L'employeur doit permettre la sécurité de l'activité.
<p>FOURNIR MOYENS DE L'ACTIVITE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'employeur doit nous fournir les moyens de notre activité (matériel, trouver des marchés...). - L'employeur doit nous ramener de l'activité. - L'employeur doit nous permettre de travailler avec du bon matériel.
<p>CONDITIONS DE TRAVAIL, RAPPORTS ENTRE PERMANENTS, ECOUTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'employeur doit nous écouter, laisser le dialogue ouvert. - C'est important qu'on nous écoute. - Il n'y a pas d'engagement vraiment mais la discussion est toujours ouverte et c'est important. - Le côté dialogue, solidarité entre permanent a été une bonne surprise, mais il n'y avait pas eu d'engagement là-dessus.
<p>VIE PRIVEE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer le respect de ma vie privée faisait partie du deal de départ.
<p>FORMATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La formation est arrivée plus tard ce n'était pas un engagement. - Il n'y a pas eu d'engagement sur la formation. - La formation c'est du bonus.
<p>ENGAGEMENT ENVERS SALARIES EN INSERTION</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'employeur doit assurer la formation des salariés en insertion.
<p>ENGAGEMENT ENVERS UNE CAUSE :</p> <p>→ Une orientation très business romprait quelque chose.</p> <p>→ Indécis, pas net</p> <p>→ Ce côté business serait un problème car il remettrait en cause le projet d'insertion.</p> <p>→ Ce côté business serait un problème non pas car il remettrait en cause le projet d'insertion mais s'il met à mal le côté humain des rapports ici.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Si on mettait une casquette business pour faire du volume et arrêter de faire de l'insertion je partirais c'est certain. - Si le côté production, déjà accentué, l'était encore plus ce ne serait pas possible, ça ne serait pas en accord avec mes valeurs. - Si on partait dans une orientation business ça romprait quelque chose clairement. - Si l'entreprise partait sur quelque chose de plus productiviste, business ça romprait le deal et me donnerait envie de partir. - L'entreprise doit rester cohérente avec ses principes et rester dans le social sinon ça rompt quelque chose. - Si on arrêta le social et l'insertion ça romprait quelque chose, ce serait « dommage ». - Si on arrêta l'insertion ce serait dommage. - On n'y est pas encore... bonne question. - Je ne sais pas, on verra, pour l'instant c'est bien, on ne se prend pas la tête. - L'entreprise ne doit pas faire du business pur qui mettrait en péril l'activité d'insertion. - Si on arrêta d'être dans de l'économie sociale et solidaire, ça serait un problème. - La dimension insertion est indispensable pour moi mais je ne voudrais pas non plus travailler sur un chantier d'insertion. - Le problème serait si on arrêta d'être dans l'humain, pas nécessairement par rapport à l'IAE. - Tant que j'arrive à faire ma bulle et avoir des rapports humains avec mes équipes, même hors IAE, ça va. - Je ne suis pas militant IAE donc je pourrais travailler même si on arrêta, tant qu'on garde un côté humain.

§2 – Tableaux de « correspondance »

Nous avons ensuite établi deux « tableaux de correspondance » entre les promesses et les entretiens.

Ces tableaux de correspondance entretiens n'ont pas pour objectif de donner lieu à des statistiques, pourcentages ou à énoncer des généralités : nous ne sommes pas dans une perspective quantitative. D'ailleurs, le nombre d'entretiens, ou le choix d'entretiens semi-directifs avec des questions ouvertes, ne permet pas de véritablement comparer tous les entretiens sur tous ces points. Ainsi, certains points n'ont pas été abordés lors de certains entretiens, mais cela ne signifie pas qu'ils ont été réfutés par les personnes interrogées. De même, à mesure que nous menions davantage d'entretiens, nos relances étaient plus abouties. Le but de ces tableaux est donc plutôt de donner une appréciation du caractère plutôt commun ou plutôt particulier des divers engagements au sein de notre échantillon. Ces tableaux se trouvent ci-dessous, il s'agit du tableau n°3 pour les engagements de l'employé et du tableau n°4 pour ceux de l'employeur.

	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3	Entretien 4	Entretien 5	Entretien 6	Entretien 7	Entretien 8	Entretien 9	Entretien10	Entretien 11	Entretien 12	Entretien 13
Assurer sa mission, faire tourner l'activité	V	V	V	V	V	V	V		V	V	V	V	V
Cadre de travail		V	V	V	V		V	V	V	V	V	V	
Dimension économique			V		V	V							
Accepter que les salariés partent					V	V			V				
Former les salariés, être pédagogue	V	V	V	V	V		V	V	V			V	V
Prendre les salariés où ils sont	V		V	V	V	V	V	V	V		V	V	V
Créer un cadre de travail positif (écoute, confiance, motiver)	V		V			V	V			V	V		V
Accompagner sur leur projet	V	V	V	V	V	V				V	V	V	V
Fonctionner en binôme avec ASP/CIP	V	V		V	V		V	V					
Ne pas me substituer à l'ASP/CIP	V	V		V	V		V				V		
Bonne démarcation vie privée/professionnelle					V	V					V		
Plus attaché/impliqué	V		R	V							R	V	V
Engagement/implication pareil	R		V	R							V	V	R
Garder certaine distance	V	V		V	V		V		V	V	V	V	V
Respecter des valeurs	V	V	V	V	V	V			V	V	V		
Respect de valeurs axées sur l'humain et le respect	V	V	V	V	V	V				V	V		
Être exemplaire	V									V			
Je gagnerais plus ailleurs	V	V	V		V	V	V	V	V		V		
Je ne suis pas militant ESS	O	R	V		V		V						
Je savais que ça ne serait pas facile						V							

TABLEAU N°11 : Tableau de correspondance engagements/entretiens - *Engagements du côté encadrant technique*

TABLEAU N°12 : Tableau de correspondance engagements/entretiens - *Engagements du côté employeur*

N° d'entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Pas d'engagement ou minimal	V		V	V		V	V	V	V			V	V
Fournir les moyens de l'activité										V	V		
Ecoute, dialogue, convivialité	O	V			O	O				V		O	O
Valorisation par hiérarchie	V												
Respect vie privée					V								
Pas d'engagement formation	V												
Engagement à former les salariés en insertion										V			
Orientation très business romprait quelque chose	V	V	V	V	V	V	V	O	V	V			
- Si romprait côté insertion	V	V	R	V	V	V	O		R	V			
- Si romprait côté humain		V	V	V	V		V		V	V			

Lorsque la case est verte (V) cela signifie que l'engagement, ou l'absence d'engagement, est affirmé dans l'entretien. Lorsque la case est rouge (R) cela signifie que notre interlocuteur nous a affirmé, explicitement, le contraire. Lorsque la case est orange (O) c'est que l'encadrant s'est exprimé sur ce point mais que sa réponse est trop ambiguë pour nous permettre de nous prononcer. Enfin, lorsque la case n'est pas colorée, c'est que l'engagement en question n'a pas été abordé précisément par l'encadrant mais que rien ne nous laisse penser qu'il le rejette non plus.

§3 – Commentaires des tableaux

Cette analyse thématique nous permet d'appréhender le contenu des contrats psychologiques étudiés.

Tout d'abord, on peut traiter des engagements pris par le salarié envers l'entreprise/l'employeur.

L'analyse de ces tableaux montre qu'il y a une hybridité extrêmement profonde du contrat psychologique des encadrants. Ils considèrent tous avoir à la fois avoir des engagements techniques et des engagements davantage sociaux, humains. Cette dimension de devoir d'accompagnement des salariés, qui va au-delà d'une simple formation au poste mais implique une attitude pédagogique d'ensemble, est assez originale. Toutefois, cette dimension sociale connaît des limites : le travail d'encadrant technique ne semble pas déborder sur la vie privée, il ne semble donc pas y avoir d'engagement à aller au-delà de ses obligations professionnelles, nous ne sommes pas dans le cadre d'un bénévolat salarié. De même, certains encadrants affirment qu'une obligation de leur travail est de ne pas se substituer à l'ASP/CIP, et donc de rester dans des relations professionnelles. Ils considèrent ainsi que garder une distance avec les salariés est nécessaire, et qu'ils doivent s'y tenir, même quand ce n'est pas facile.

A un autre niveau, les valeurs semblent aussi intégrer le contrat psychologique des encadrants techniques. En effet, très largement, ils estiment qu'ils se sont engagés à respecter des valeurs. Ces valeurs qu'ils citent

sont assez variées, mais restent souvent assez proches, autour de l'humain. Pour autant, cela ne semble pas nécessairement impliquer un investissement militant autour de l'économie sociale et solidaire ou de l'IAE : là non-plus il ne semble pas y avoir d'engagement à des comportements de-dehors du cadre du travail.

Enfin, le salaire, qui apparaissait déjà être un élément intéressant lors des analyses lexicales, a été évoqué par les encadrants. Classiquement, celui-ci est une obligation de l'entreprise : le verser, voire assurer son évolution. Ici toutefois, si verser le salaire est bien perçu comme une obligation de l'employeur, les personnes rencontrées s'accordent pour dire qu'elles pourraient gagner davantage ailleurs, et qu'elles le savaient pertinemment en choisissant de venir travailler, ou de rester, dans ces structures. Le salaire semble donc aussi être un engagement du côté du salarié : celui-ci s'engage à accepter un salaire moindre que ce à quoi il pourrait prétendre.

Par ailleurs, le contrat psychologique intègre des éléments relatifs aux engagements de l'employeur/l'entreprise envers le salarié.

Ces éléments sont toutefois ici moins nombreux : pour beaucoup de personnes interrogées, l'employeur n'a aucune obligation et n'a fait aucune promesse au-delà des éléments minimums que sont le respect du contrat de travail, fournir les moyens de l'activité et verser le salaire. Dans un certain nombre de cas, les personnes interrogées n'ont même pas évoqué ces éléments.

Concernant la formation, lorsque celle-ci a été évoquée, c'était pour souligner son intérêt, tout en précisant qu'il s'agissait d'un bonus, et non d'un élément considéré comme ayant été promis.

Les conditions de travail ont été évoquées à plusieurs reprises : il y a dans quelques cas une certaine attente d'écoute de la part de l'employeur, mais souvent le côté solidaire ou démocratique du travail, s'il est apprécié, n'est pas considéré comme un dû.

A noter, dans un cas, que le respect de la vie privée est considéré comme une obligation de l'employeur : cela ne semble toutefois pas appeler des difficultés particulières dès lors que nous avons vu que des comportements débordant du poste, et notamment sur la vie privée, n'étaient dans aucune structure considérés comme faisant partie des engagements du salarié.

Enfin, on peut noter que le contrat psychologique des encadrants n'apparaît pas comme purement dual. Dans un cas, l'encadrant interrogé sur son contrat psychologique nous parle des obligations de l'employeur envers les salariés en insertion. Aussi, de manière plus générale, il apparaît que l'employeur se soit engagé à respecter une certaine mission, ou une certaine manière de faire et de voir le travail : un changement d'attitude de sa part sur ces points serait considéré par nos interlocuteurs comme constitutif d'une rupture. Toutefois, cet engagement de l'employeur n'a pu être mis à jour que par des questions « en creux » concernant qui pourrait rompre le « deal moral » avec l'employeur.

Concernant les différences entre les structures, l'analyse thématique, et nos tableaux de correspondance, ne font pas ressortir clairement de différence significative entre les structures.

Au terme de cette section, nous pouvons noter que les multiples analyses que nous avons réalisées nous fournissent une matière première riche dont on peut à présent tirer des résultats et les discuter.

SECTION 2 : RESULTATS ET DISCUSSION

A partir des analyses réalisées, nous pouvons évoquer les traits spécifiques du contrat psychologique des encadrants techniques (Sous-section 1). Les éléments dégagés nous permettent aussi de discuter de la nature de ce contrat psychologique (Sous-section 2).

SOUS-SECTION 1 : LES TRAITS SPECIFIQUES DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES ENCADRANTS TECHNIQUES

Au regard des analyses réalisées, on peut relever un certain nombre de traits, peu courants et intéressants, qui sont saillants dans les contrats psychologiques étudiés : l'hybridité des engagements (§1), la dimension tri-partite (§2) et le rôle du salaire (§3). Nous évoquerons aussi la question de la différence entre les structures (§4).

§1 - L'hybridité très forte des engagements

Tout d'abord, le contrat psychologique des encadrants techniques présente une très forte hybridité, au sens de la théorie des organisations hybrides, c'est-à-dire une combinaison de deux logiques. Il s'agit ici d'une logique économique, productive d'une part, et sociale d'autre part.

Cette hybridité se présentait déjà dans l'analyse lexicale de l'ensemble du corpus, avec une division principale du discours entre des classes axées sur la technique et des classes axées sur l'humain ; et dans le fait que la classe contenant le monde lexical du poste d'encadrant technique faisait ressortir comme termes les plus significatifs à la fois « humain » et « entreprise ». D'ailleurs, dans cette même classe on trouvait de nombreux termes se rapportant à l'idée de valeur, alors que dans le même temps le dendrogramme faisait apparaître des classes techniques ou axées sur la vie quotidienne et concrète.

La deuxième analyse lexicale confirme cela. En effet, dans celle-ci, on trouve une classe qui caractérise le contenu du contrat psychologique à un niveau personnel avec des termes liés aux valeurs et à l'engagement personnel, mais aussi une classe qui n'est pas centrée sur l'encadrant technique dans son poste avec de nombreux verbatims soulignant l'importance d'une séparation entre vie privée et professionnelle. L'engagement individuel, émotionnel, valoriel, semble donc nuancé.

L'analyse thématique conforte encore plus cela. En effet, les deux catégories d'engagements du contrat psychologique les plus fournies étaient les engagements « techniques » et les engagements « humains/sociaux ». Au regard des formulations que nous avons relevées, ces engagements apparaissent comme étant d'une importance plutôt équilibrée. D'ailleurs, dans de nombreux cas, ces engagements ont été spontanément cités ensemble lors des entretiens.

Un savant équilibre se met en place entre une dimension uniquement instrumentale du travail et une dimension très valorielle de celui-ci. Nous avons en effet relevé que la séparation avec la vie privée est essentielle pour la majorité de nos interlocuteurs qui affirment ne pas s'être engagés à aller au-delà de leur poste, ou à ramener chez eux leur travail sous quelque forme que ce soit. Dans le même temps pourtant, ceux-ci affirment très majoritairement s'être engagés sur des valeurs, et que le fait si l'employeur cessait de servir une cause ou une certaine vision du travail, cela romprait pour la majorité l'accord. De même, nous avons eu des difficultés à clarifier le thème de l'engagement émotionnel car certains encadrants considèrent que celui-ci n'est pas différent que dans un poste d'encadrant classique, alors que d'autres estiment qu'il est plus fort ; mais dans tous les cas ils expliquent aussi que le « deal » de départ impliquait qu'ils gardent une certaine distance avec les salariés en insertion. Le chemin entre technique et social est donc très étroit.

L'hybridité des engagements, entre production/dimension instrumentale et humain/dimension sociale, est donc une caractéristique des contrats psychologiques étudiés.

§2 - Un contrat psychologique dans une relation tri-partite

Un point original et particulièrement intéressant du contrat psychologique des encadrants techniques est que celui-ci ne semble pas pouvoir complètement s'appréhender par une relation duale.

Déjà, l'analyse lexicale du corpus n°2 faisait ressortir que le contrat psychologique n'est pas uniquement constitué par les obligations de l'encadrant dans le poste, mais c'est aussi des propos concernant les salariés en insertion. Alors qu'ils étaient interrogés sur leur relation d'emploi, a priori entre l'employeur et eux, les encadrants ont ressenti le besoin d'évoquer des éléments liés aux salariés en insertion.

Aussi, lors d'un entretien, alors que nous interrogeons notre interlocuteur sur les engagements et obligations de l'employeur en retour des siens, celui-ci nous a parlé des engagements de l'employeur envers les salariés en insertion.

Il semble donc y avoir une relation tri-partite, dans laquelle la compensation d'une partie des obligations de l'encadrant se trouve dans des actions menées auprès des salariés en insertion. Il faut toutefois rester prudent à ce niveau de l'analyse, car nous n'avons que peu de verbatims qui explicitent cela.

Toutefois, cette idée d'une relation tri-partite peut être appréhendée à un niveau plus large.

En effet, l'analyse thématique montre que pour plusieurs encadrants, si l'entreprise cessait de faire de l'insertion, cela romprait quelque chose, et les pousserait à partir : l'entreprise a donc bien l'obligation d'assurer sa mission sociale, sans quoi l'équilibre semble rompu. Dans ce cas, cela signifierait que le contrat psychologique s'insère dans une relation tri-partite entre l'encadrant, l'entreprise et la cause.

Une nuance doit cependant être apportée : pour tous les encadrants ayant répondu à cette question, une orientation très productiviste ou business romprait quelque chose, mais pas nécessairement car cela mettrait en cause l'appartenance à l'IAE. Pour certains, la difficulté serait plutôt si cette nouvelle stratégie d'entreprise empêchait de conserver un management humain, proche des salariés.

Le respect d'une cause, d'une philosophie est donc un élément clé dans les contrats psychologiques des encadrants techniques, toutefois, il ne s'agit pas nécessairement pour tous de la même cause, ou de la même philosophie.

Il apparaît donc indéniablement qu'une relation duale ne permet pas de saisir le contrat psychologique des encadrants techniques. Toutefois, la relation tri-partite semble pouvoir se concevoir de plusieurs manières : envers les salariés en insertion, envers la cause qu'est l'IAE, envers une certaine vision de l'entreprise.

§3 - Le rôle particulier du salaire

L'idée que le salaire joue un rôle sortant de l'ordinaire dans le contrat psychologique des encadrants techniques est ressortie des analyses lexicales. Dans la première analyse lexicale (corpus global), le mot salaire apparaissait dans la classe évoquant les spécificités du champ de l'insertion. Dans la deuxième analyse lexicale (corpus codé contrat psychologique) le terme, ainsi que les formes « payer » et « gagner », se trouvaient dans une classe qui tirait les conséquences de l'appartenance au champ de IAE. Un rôle particulier du salaire dans les structures d'insertion se dégageait en conséquence.

Ensuite, l'analyse thématique nous a conduit à classer le salaire non seulement dans les engagements de l'employeur envers l'employé, mais aussi dans les engagements du salarié envers l'employeur. Il ressortait en effet des entretiens qu'en entrant dans ces structures, les encadrants s'étaient presque unanimement engagés à ne pas demander ce à quoi ils pourraient prétendre pour des postes similaires dans d'autres structures.

Le salaire ne renvoie donc pas dans ces structures uniquement à un engagement de l'employeur, mais aussi à un engagement de l'employé. Il a un double rôle, les deux étant importants : les encadrants ne sont pas des bénévoles, mais ils acceptent de se contenter d'un salaire moindre à ce qu'ils pourraient prétendre.

§4 - La variété entre les structures

L'analyse factorielle de correspondances réalisée sur le corpus n°1 laisse penser qu'il y aurait une certaine distinction entre les structures conventionnées ACI et celles conventionnées EI. Cette différence serait au niveau du discours, plus ou moins abstrait.

Toutefois, l'analyse thématique ne permet pas de confirmer cela ou de relever une distinction entre les conventionnements. Sans l'exclure, il semble donc que notre étude ne soit pas suffisante pour se prononcer sur ce point. De plus, en raison des paramètres de notre enquête, il est difficile de déterminer si cette proximité serait liée au conventionnement ou à l'activité des structures : des domaines plus manuels d'une part, et plus commerciaux de l'autre. La différence de niveau d'abstraction dans le discours pourrait ainsi être liée à ces différences dans l'activité et aux études y ayant mené. En tout état de cause, l'ampleur de notre étude nous paraît limitée pour pouvoir vraiment mobiliser les variables que nous avons identifiées.

A partir de nos analyses, nous avons donc dégagé des spécificités propres au contenu des contrats psychologiques étudiés. Cependant, il s'agit là de spécificités que nous avons relevées au regard de nos analyses et non dans un cadre préconçu. Il semble donc intéressant à présent d'analyser les contrats psychologiques étudiés au regard de leurs caractéristiques et de la typologie dominante de la littérature

SOUS-SECTION 2 – LA NATURE DES CONTRATS PSYCHOLOGIQUES DES ENCADRANTS TECHNIQUES

A partir de ce que nous savons des contrats psychologiques des encadrants techniques nous pouvons réfléchir à leur nature. Nous essayerons d'abord d'identifier la nature transactionnelle ou relationnelle de ces contrats (§1), avons de constater la nécessité d'une autre approche (§2)

§1 – Contrats transactionnels ou relationnels ?

Nous avons vu lors de la revue de littérature qu'il existait classiquement deux types de contrats psychologiques entre lesquels un continuum pouvait s'observer : contrat psychologique transactionnel et relationnel. Au vu des informations dont nous disposons concernant les contrats psychologiques des encadrants, nous pouvons essayer de voir comment ils se positionnent.

Pour cela, nous allons nous appuyer sur les caractéristiques des contrats psychologiques énoncées par ROUSSEAU & MCLEAN PARKS (1993).

L'étendue des engagements est une première caractéristique. Dans les cas étudiés, celle-ci semble limitée, avec une forte séparation entre vie privée et travail. Pourtant dans le même temps, le contrat psychologique s'étend à des éléments valoriels : s'engager à respecter des valeurs n'est pas anodin, et cela est une forme d'extension de la portée du contrat psychologique. Toutefois, ici, ce respect des valeurs ne semble pas impliquer un militantisme ou des engagements en-dehors du temps de travail. Nous pensons donc que l'étendue peut se caractériser comme limitée, avec une certaine ambiguïté qui demeure.

L'explicitation des engagements est aussi une caractéristique qui ne s'applique pas aisément aux contrats que nous avons étudiés. En effet, nous avons vu dans l'analyse lexicale du deuxième corpus, avec le terme « clair », que nos interlocuteurs considéraient globalement que l'accord de départ était clair, explicite. Pourtant, lorsque nous les interrogeons sur les engagements de l'employeur, ceux-ci considéraient qu'il n'y en avait aucun, alors qu'en abordant le sujet a contrario (« si l'employeur changeait certaines choses, cela romprait-il le deal ? »), il apparaissait qu'ils considéraient en réalité que l'employeur avaient des obligations envers une cause. De même concernant les relations dans le travail, une certaine ambiguïté s'observe : plusieurs encadrants considèrent à la fois que cela n'est pas un engagement de l'employeur, tout en insistant fortement sur la place de ce point pour leur relation d'emploi.

La caractéristique suivante chez ROUSSEAU & MCLEAN PARKS est *la nature économique des échanges*. Ici, les échanges sont à la fois économiques et socio-émotionnels, avec une très grande importance des deux, sans véritable domination de l'un sur l'autre. Cependant une dimension valorielle y est aussi prégnante, des deux côtés.

Enfin, *le cadre temporel* semble indéfini, et plutôt de long terme mais sans réel engagement sur la question. *La stabilité des engagements* est quant à elle difficile à déterminer sur le fondement du matériau dont nous disposons.

Au regard de ces caractéristiques, il semble impossible de classer clairement le contrat psychologique des encadrants techniques comme relationnel ou transactionnel. Certaines caractéristiques correspondent plutôt à un contrat transactionnel (étendue limitée, importance des échanges économiques), d'autres plutôt à un contrat relationnel (certaine ambiguïté, cadre temporel, échanges pas seulement économiques et monétaires). En tout état de cause, plusieurs caractéristiques apparaissent ambiguës. On ne peut donc pas véritablement qualifier ces contrats de transactionnels ou relationnels.

Une explication à cela serait qu'il s'agisse de contrats dont la nature se situe sur le continuum et non près d'un pôle de ce continuum : il s'agirait alors d'un contrat équilibré ou transitionnel. Cependant, les contrats psychologiques étudiés ne s'inscrivent pas dans une période de changement, mutation : ils ne sont pas transitionnels, certains encadrants occupent le poste, sans changement fondamental, depuis plus de quinze ans. De plus, le contrat n'est pas centré autour d'une flexibilité des deux parties et d'une recherche d'employabilité interne ou externe : ce ne sont pas des contrats psychologiques équilibrés. Par conséquent, il apparaît que la nature des contrats psychologiques étudiés s'accommode mal de la typologie classiquement adoptée. Une autre approche doit être recherchée.

§2 – La nécessité d'une autre approche

Une solution intéressante pour dépasser cette impossibilité à caractériser la nature des contrats psychologiques étudiés réside dans le recours à l'approche en termes de « monnaies d'échange » ou « currencies » défendue par THOMPSON ET BUNDERSON (2003). Cela consiste à rechercher quelles sont les monnaies échangées dans ces contrats psychologiques.

Tout d'abord, une monnaie d'échange « transactionnelle » s'observe. En effet, nous avons vu que la dimension technique et instrumentale dans les engagements des encadrants était présente. De même, l'employeur a des obligations transactionnelles, comme le paiement du salaire ou la fourniture des moyens du travail. Ensuite, la monnaie relationnelle semble présente. L'encadrant a aussi des engagements en termes d'implication dans le travail, de réalisation du travail avec de l'engagement. La question de l'ambiance de travail semble importante, même s'il est délicat de la caractériser comme une véritable promesse de l'employeur. On observe aussi de manière générale une loyauté envers l'employeur, certains encadrants occupent leur poste depuis de nombreuses années ou comptent y finir leur carrière. Enfin, comme nous l'avons vu à de nombreuses reprises, il y a une dimension valorielle, idéologique, de part et d'autre, consistant à respecter, participer à la défense d'une certaine cause, d'une certaine vision du monde. La monnaie idéologique est bien présente.

Par conséquent, il apparaît que les contrats psychologiques des encadrants techniques puissent se qualifier de « multi-dimensionnels » au sens de BINGHAM (2005). Ce caractère multi-dimensionnel semble plus à même de décrire ces contrats psychologiques que la typologie classique relationnel/transactionnel.

Cette multi-dimensionalité présente toutefois ici une particularité, qui est la très forte hybridité des éléments qu'elle contient. Elle intègre en effet des éléments transactionnels très nets (« quand je sors du travail c'est fini »), et des éléments idéologiques très forts (« travailler ici implique de respecter des valeurs, et de faire le sacrifice du salaire auquel on pourrait prétendre »), qui semblent presque contradictoires.

Par conséquent, on ne peut véritablement considérer qu'il s'agisse d'un contrat psychologique à dominante idéologique. La séparation avec la vie privée, la délimitation du poste, l'absence de bénévolat salarié, la volonté de mettre une barrière émotionnelle sont autant d'éléments qui ne cadrent pas avec le concept de contrat psychologique à dominante idéologique. La caractérisation par contrat « multi-dimensionnel » sans la voie la plus intéressante pour appréhender ce contrat psychologique.

Conclusion du chapitre premier :

Dans ce chapitre nous nous sommes intéressés au cœur de notre sujet, le contrat psychologique des encadrants techniques. Nous avons décrit et caractérisé ce contrat psychologique. Il apparaît ainsi que l'encadrant s'engage à des niveaux multiples et de natures différentes (technique, humaine, sociale, idéologique).

L'hybridité de la structure se retrouve donc bien au niveau de la relation d'emploi des encadrants techniques, de leurs contrats psychologiques. Elle s'observe dans l'hybridité des diverses obligations constituant ce contrat, mais aussi au travers du double rôle que le salaire y joue. Ce mélange des genres est bien la source d'un contrat psychologique pour lequel le qualificatif de « multi-dimensionnel » est le plus approprié. L'équilibre des dimensions y est délicat, les éléments composant les différentes logiques apparaissant parfois presque contradictoires.

Dans ces contrats psychologiques, les encadrants ont des obligations plurielles et variées. En contrepartie, les engagements de l'employeur à l'égard de l'encadrant semblent faibles, celui-ci ne les rémunérant notamment pas à la hauteur de ce à quoi ils pourraient prétendre, l'encadrant devant accepter ce fait. En effet une part importante de la contrepartie de l'employeur au contrat psychologique semble se diriger vers une tierce partie, salariés en insertion, cause ou vision du travail, que l'employeur doit respecter sous peine de briser le deal moral avec l'encadrant. Nous illustrons ainsi l'intuition de THOMPSON & BUNDERSON (2003) concernant une relation potentiellement triangulaire dans les contrats psychologiques.

Cependant, il est intéressant à relever du point de vue méthodologique que cette relation tripartite n'est qu'imparfaitement perçue par les parties, et qu'il est nécessaire de pousser l'investigation autour d'hypothèses, pour la faire ressortir.

Ce contrat psychologique peut donc paraître défavorable à l'encadrant, d'autant plus que l'évaluation de ce respect par l'employeur de ses obligations idéologiques ne peut se faire par des critères clairs. Il semble donc qu'il faille vérifier plus largement le contexte dans lequel s'inscrit ce contrat psychologique : cette description du contrat n'est-elle pas biaisée par le fait qu'elle ait été réalisée seulement d'après les expériences des encadrants ? Les encadrants savent-ils vraiment à quoi ils s'engagent ? Comment vivent-ils ce contrat psychologique ? Une fois ces questions résolues, ce que nous allons faire dans un deuxième chapitre, nous pourrions mieux juger de ce déséquilibre apparent dans le contrat.

Nous allons donc à présent nous intéresser au fait qu'un contrat psychologique n'est pas seulement la représentation figée que s'en fait le salarié à un moment donné, c'est aussi un objet dynamique.

CHAPITRE 2 : LES DYNAMIQUES DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES ENCADRANTS TECHNIQUES

La « dynamique » du contrat psychologique sera ici entendue comme tout ce qui extrait le contrat psychologique de la vision figée que peut en avoir le salarié à un moment donné. La « dynamique » peut donc être dans la « dualité » qui découle de cette notion : c'est la question de la mutualité (Section 1). La « dynamique » peut aussi être la dynamique dans le temps : c'est la question de la construction et de l'évolution du contrat psychologique. (Section 2). Enfin, la « dynamique » peut être comprise dans le sens où le contrat psychologique n'est pas simplement un élément figé ayant seul intérêt d'être décrit : l'intérêt managérial fondamental légitimant son étude est dans les des effets produits (Section 3).

SECTION 1 : LA MUTUALITE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

La mutualité a beau être « l'étalon or » du contrat psychologique (ROUSSEAU, 2004) elle a souvent été négligée en n'interrogeant que les salariés et non l'employeur. Dans cette étude, nous avons interrogé les recruteurs, afin de pouvoir faire apparaître la vision de l'entreprise. Dans trois structures, le recruteur était aussi le supérieur hiérarchique. Pour étudier cette mutualité nous nous appuyerons sur des analyses (Sous-section 1), avant d'en tirer des conclusions (Sous-section 2).

SOUS-SECTION 1 : LES ANALYSES REALISEES

Pour analyser la mutualité du contrat psychologique nous nous appuyerons sur une analyse lexicale (§1) et une analyse thématique (§2)

§1 - L'analyse lexicale des entretiens recruteurs

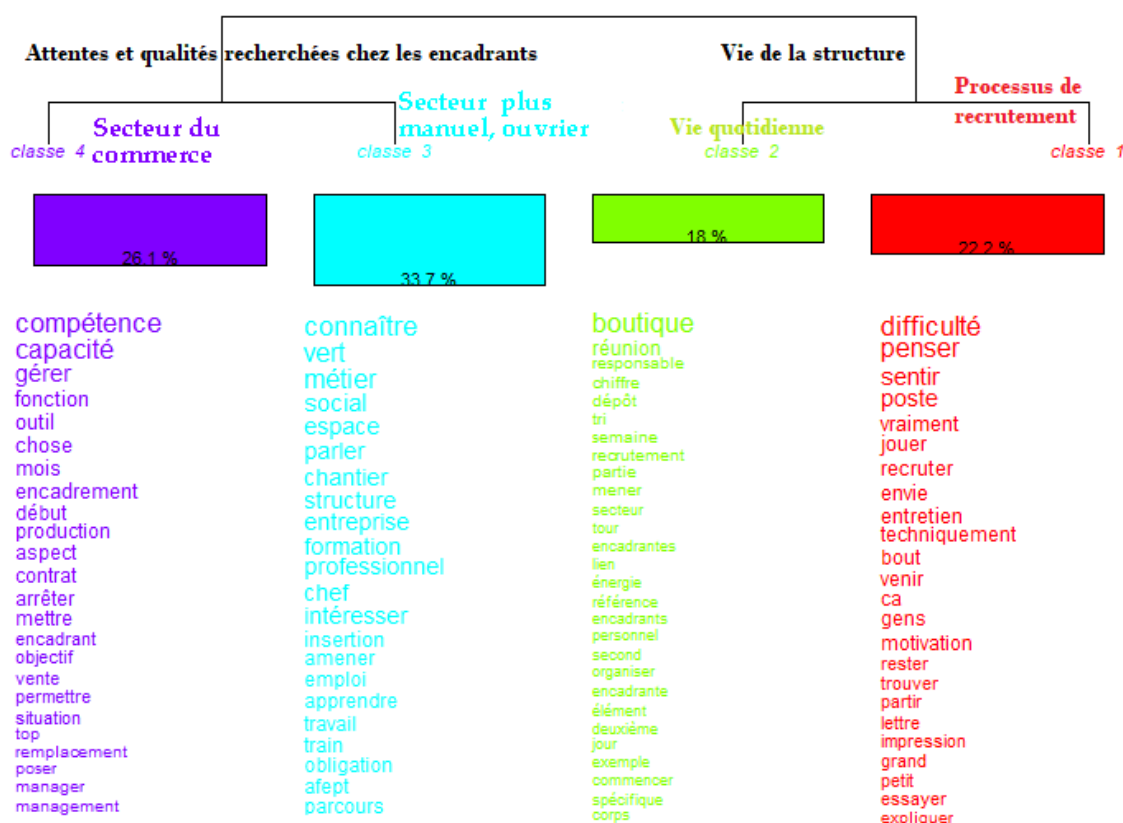
L'analyse lexicale a été réalisée à partir de la transcription des entretiens recruteurs, qui constitue notre troisième corpus. Ce corpus est composé de 15000 occurrences et 1500 formes après lemmatisation. A partir de ce corpus, nous avons réalisé une analyse par la méthode Reinart soit une classification hiérarchique descendante, qui nous a permis d'obtenir le dendrogramme ci-dessous.

Ce dendrogramme est composé de deux branches. Celle de gauche renvoie à ce que l'employeur attend et recherche chez ses encadrants, tandis que celle de droite renvoie à la vie de la structure de manière plus générale.

Au sein de la branche de gauche, on observe une distinction entre la classe 4 et la classe 3 : la classe 4 semble être le vocabulaire des attentes dans le secteur du commerce (soit plutôt les structures AUSTEN & BRONTE) tandis que la classe 3 est son pendant pour des activités plus manuelles, de terrain (soit plutôt les structures CARROLL & DICKENS).

Au sein de la branche de droite, on a une séparation entre une classe 2, évoquant l'organisation générale de l'activité dans la structure, et la classe 1, évoquant particulièrement le processus du recrutement des encadrants techniques.

FIGURE 14 : Dendrogramme de la classification hiérarchique descendante du corpus employeur (corpus n°3)



Ce qu'il est intéressant de regarder pour la question de la mutualité c'est le contenu des classes 3 et 4 qui contiennent ce que l'employeur considère comme les engagements de l'encadrant, et ce pour quoi il le recrute. Cela contient donc des éléments du contrat psychologique. Or, on relève dans ces classes des termes relevant aussi bien d'exigences techniques, productive que d'exigences plus humaines, sociales.

Dans la classe 4 on relève ainsi pour le côté humain les termes « gérer » (au sens de « gérer une équipe » d'après le concordancier), « encadrement », « encadrant », « management ». Pour le côté plus technique, on a les termes « production », « fabrication ». Dans la classe 3, on trouve des termes propres au social comme « social », « parler », « intéresser », « amener », « apprendre » ; et des termes plus axés sur la production comme « espace », « vert », « chantier », « entreprise », « professionnel », « emploi ».

§2 - L'analyse thématique

Comme évoqué dans la partie méthodologie, nous avons codé et thématiqué le texte des entretiens avec les recruteurs. Nous avons ainsi mis de côté les extraits relatifs spécifiquement au contrat psychologique des encadrants techniques. Nous avons ensuite, manuellement, dégagé des sous-thèmes pour faire apparaître dans un tableau les engagements qui, de part et d'autre, semblent composer le contrat psychologique. Ce tableau est ci-dessous.

TABLEAU 13 : Le contrat psychologique des encadrants techniques d'après les recruteurs

	ENGAGEMENTS DE L'ENCADRANT TECHNIQUE (ET) VERS L'ORGANISATION
Engagements techniques - Le travail doit être fait et bien fait - Le travail doit être fait en sécurité	<ul style="list-style-type: none"> - L'ET doit assurer des compétences professionnelles. - L'ET doit faire fonctionner son activité, réaliser ses objectifs de production, assurer la bonne exécution du chantier. - L'ET doit assurer un bon service du client. - L'ET doit asseoir sa légitimité technique. - L'ET doit assurer la sécurité de ses équipes. - L'ET doit faire respecter un rythme, un cadre de travail. - L'ET doit assurer la qualité de ce qui est produit pour le client.
Engagement de leadership	<ul style="list-style-type: none"> - L'ET doit réussir à emporter les gens avec lui.
Engagement humain : accepter de prendre les personnes telles qu'elles sont et réussir à travailler quand même, en faisant preuve de souplesse, d'écoute, de pédagogie quand cela est nécessaire.	<ul style="list-style-type: none"> - L'ET doit gérer son équipe pour qu'ils fassent leur travail. - L'ET doit gérer les difficultés des personnes qu'il encadre. - L'ET doit accepter et gérer les difficultés de ses équipes. - L'ET doit assurer la sécurité, y compris si les salariés n'y sont pas habitués ou pas vigilent. - L'ET doit être dans l'accompagnement, être souple, s'adapter si nécessaire. - L'ET doit écouter si nécessaire. - L'ET doit transmettre ses connaissances en s'adaptant au public en face de lui. - L'ET doit être très attentif.
Engagement social	<ul style="list-style-type: none"> - L'ET doit avoir une fibre sociale. - L'ET doit avoir une intuition sociale. - L'ET doit être dans l'engagement, l'envie de faire. - L'ET doit avoir un intérêt pour le projet social, une volonté de donner du sens. - L'ET doit avoir une certaine foi dans le projet.
Limites de l'engagement humain et social	<ul style="list-style-type: none"> - L'ET doit comprendre la limite entre sa fonction et celle de l'ASP. - L'ET ne doit pas être dans le copinage. - L'ET ne doit pas faire de la psychologie de comptoir. - L'ET doit rester professionnel et assurer que le travail est fait. - L'ET ne doit pas confondre son rôle avec celui de l'ASP.
Salaire	<ul style="list-style-type: none"> - L'ET doit accepter de gagner moins que dans des entreprises classiques.
	ENGAGEMENTS DE L'ORGANISATION VERS L'ENCADRANT TECHNIQUE (ET)
Engagement à rémunérer	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise s'engage à payer les salariés. - L'entreprise doit payer mais sinon c'est la personne qui s'engage, pas l'entreprise.
Engagement de moyens	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise s'engage à accompagner l'ET pour mener à bien le projet de la structure. - L'entreprise s'engage à donner les moyens physiques de travailler.
Engagement d'écoute	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise s'engage à de l'écoute. - L'entreprise doit offrir de l'écoute aux ET quand ils en ont besoin. - L'entreprise doit écouter les retours terrain des ET.

SOUS-SECTION 2 : DISCUSSION ET RESULTATS

A partir de ces analyses, il ressort un niveau élevé de mutualité (§1), même si la question valorielle est plus délicate.

§1 – Un niveau élevé de mutualité

Il apparaît que la mutualité est élevée. En effet, la caractéristique centrale du contrat psychologique des encadrants techniques qu'est l'hybridité entre production et social se retrouve ici aussi, comme le montre l'analyse lexicale aussi bien que l'analyse thématique.

Si les formulations ne se recourent pas toujours exactement, il est indéniable que les catégories sont les mêmes : engagements techniques, engagements humains, engagements sociaux. On retrouve aussi un engagement important qui articule les deux, et que nous avons déjà vu dans les entretiens des encadrants techniques : s'engager à assurer le travail en prenant les gens tels qu'ils sont, là où ils sont. Concernant le salaire, la question a moins pu être évoquée, mais lorsqu'elle l'a été, les réponses des recruteurs rejoignent celles des encadrants : l'employeur doit payer, et l'encadrant doit accepter un salaire moindre que celui auquel il pourrait prétendre ailleurs.

§2 – La question de la dimension valorielle

La seule dimension qui ressort moins des entretiens recruteurs est la dimension valorielle. Nous n'avons pas identifié de thème à proprement parler dans les engagements de l'encadrant. Toutefois, cela ressort des engagements humains et sociaux. Ainsi, être tenu d'écouter et de s'adapter aux gens semble indiquer l'accord avec une certaine valeur de tolérance, et avoir un engagement, une foi, une fibre sociale rejoint les valeurs de bienveillance, solidarité, respect.

Concernant l'engagement de l'employeur envers une cause, si celui-ci ne ressort pas, c'est selon nous car il s'agit d'une évidence pour les employeurs. Les recruteurs nous ont en effet toujours présenté leur structure comme liée intrinsèquement à son projet social. Cette absence de verbatims explicites est donc vraisemblablement beaucoup plus dû au fait que les questions portaient sur la relation employeur-employé, et que dans ce cadre, les recruteurs ne pensaient pas instinctivement à cette dimension. Tout compte fait, cela semble indiquer non pas un manque de mutualité mais un manque d'explicitation et l'absence de conscience de cette relation tri-partite que nous avons observée. Cela n'est pas étonnant puisque les encadrants eux-mêmes n'évoquaient finalement cette relation tri-partite que lorsque nous raisonnions a contrario, en creux.

La mutualité semble donc bien vérifiée, ce qui n'était pas certain a priori, au vu de la dualité du poste : nous nous étions ainsi demandé un temps si le côté social ne serait pas davantage compris par les employeurs, alors que les encadrants ressentiraient avant tout le côté technique. Il nous a paru important de bien vérifier ce point.

Le thème de la mutualité ayant été précisé, nous allons nous intéresser à la construction du contrat psychologique étudié.

SECTION 2: LA CONSTRUCTION ET L'EVOLUTION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES ENCADRANTS TECHNIQUES

Nous allons à présent nous intéresser à l'aspect dynamique du contrat psychologique dans le sens où il se construit progressivement et peut évoluer même après sa stabilisation.

Pour apprécier ces éléments, nous nous sommes appuyés sur plusieurs analyses (Sous-section 1) afin de dégager des résultats (Sous-section 2).

SOUS-SECTION 1 : LES ANALYSES REALISEES

Pour travailler la question de l'évolution et de la construction du contrat psychologique des encadrants techniques, nous nous référons à l'analyse lexicale du corpus des recruteurs (§1) et à une analyse thématique (§2)

§1 – L'analyse lexicale sur le corpus des recruteurs

Tout d'abord, l'analyse lexicale réalisée sur le corpus des recruteurs sera ici aussi utile. Plus particulièrement, on peut exploiter la classe qui correspond au processus de recrutement. Nous avons en effet vu dans la revue de littérature qu'il s'agissait d'un moment charnière pour la construction du contrat psychologique à deux égards : tant dans le fait de sélectionner des candidats (ou qu'ils s'auto-sélectionnent) sur la base d'un contrat psychologique anticipatoire compatible, qu'en tant que premier contact entre la structure et l'individu dans bien des cas. C'est aussi un moment privilégié pour échanger de manière globale sur la relation d'emploi. Plusieurs choses peuvent être remarquées en s'intéressant aux formes qui composent cette classe.

Déjà, on peut noter la forme la plus fréquente : difficulté. En revenant au concordancier, on voit que ce terme renvoie autant à la difficulté du poste pour lequel le recrutement est réalisé, que la difficulté à trouver des personnes qui correspondent au poste.

Ensuite, on peut noter des termes comme « sentir », « impression » qui renvoient à la manière de recruter : face à la difficulté d'évaluer la « fibre sociale » notamment, le recrutement des encadrants techniques passe nécessairement par une dimension assez subjective pour apprécier les compétences de la personne.

D'autres termes intéressants sont « envie » ou « motivation » qui soulignent l'importance d'une volonté, d'une adhésion de la personne au projet pour recruter. Toutefois, d'autres termes comme « techniquement » viennent aussi relativiser cela.

Enfin, il est intéressant de noter que dans ce dendrogramme, on trouve au sein de la même branche une classe concernant le fonctionnement de la structure et la classe concernant le recrutement. Cela laisse penser que le recrutement est très directement organisé d'après le fonctionnement de la structure.

Ces premiers éléments éclairent donc des points sur lesquels être vigilants, que des analyses thématiques peuvent approfondir.

§2 – Réalisation d'analyses thématiques

Comme nous l'avons évoqué dans la partie méthodologie de ce travail, nous avons codé nos corpus avec notamment les entrées « parcours antérieur de l'encadrant », « choix de devenir encadrant technique », « processus de recrutement (encadrant) », « processus de recrutement (recruteur) » et « évolution du contrat psychologique ».

Ces différents thèmes correspondent aux questions que nous analysons à présent.

➔ Parcours antérieur des encadrants

L'analyse des extraits codés « parcours de l'encadrant avant la SIAE » nous donne des éléments sur le contrat psychologique anticipatoire des encadrants. A partir de ces extraits, nous avons dégagé trois profils d'encadrants techniques, que nous présentons dans le tableau ci-dessous. Ces profils correspondent à des trajectoires, et une connaissance plus ou moins forte du poste auquel les personnes s'engageaient.

TABLEAU 14 : Profils des encadrants techniques en fonction de leurs expériences antérieures et arrivée dans la structure

Profil 1	Profil 2	Profil 3
<p>Personnes ayant un profil technique, venant d'entreprises privées, en lien avec l'activité de la structure mais sans lien avec le social.</p> <p>Ces personnes décident d'aller vers le social soit à l'occasion d'un changement de vie comme un changement de région ou le besoin de changer d'emploi (sous-profil 1) soit en raison d'une volonté de trouver quelque chose de plus dans leur travail, qui leur manquait (sous-profil 2). La découverte de l'annonce pour le poste est apparue comme une opportunité.</p> <p>Les personnes ayant ce profil avaient une connaissance limitée du champ de l'insertion et de ses spécificités. Cependant, cette connaissance variait grandement entre les personnes : certaines ne se représentaient pas du tout le travail, tandis que d'autres n'ont pas été beaucoup surprises finalement. Il semble donc y avoir un « spectre » de connaissance du champ de l'insertion allant d'une connaissance moyenne et la quasi-absence de connaissances sur ce champs économique.</p>	<p>Personnes ayant eu un parcours professionnel antérieur technique, puis qui se sont retrouvées en emploi aidé, emploi jeune, ou en parcours d'insertion.</p> <p>Le passage en tant qu'encadrant technique s'est fait par la suite dans la même structure car l'opportunité s'est présentée, sans avoir été prévue au début.</p> <p>Bonne connaissance de la structure pour y avoir travaillé en insertion ou en emploi jeune, même si certaines spécificités du poste d'encadrant n'étaient pas parfaitement connues.</p>	<p>Personnes ayant un passé lié au travail social, avec aussi des compétences techniques dans ce parcours.</p> <p>Volonté de ne plus faire que du social, d'aller vers plus de technique, et saisie d'une opportunité.</p> <p>Bonne connaissance du milieu social, assez peu de surprises quant au poste d'encadrant technique.</p>
7 encadrants techniques concernés (3 sous-profil 1 / 4 sous-profil 2).	4 encadrants techniques concernés.	2 encadrants concernés.

→ Le recrutement

Concernant les encadrants techniques, nous n'avons que très peu de matière relative au recrutement à proprement parler : les extraits codés sont très courts. Le recrutement se fait toujours par un processus classique, dossier de candidature et entretien, le poste y est présenté, parfois avec une fiche de poste à l'appui. Dans une structure, un encadrant a été surpris par le côté « professionnel » de celui-ci, dans le sens où le processus ressemblait à celui d'une entreprise classique. Cependant, à part cela, rien n'a particulièrement été noté par les encadrants concernant le recrutement.

Concernant les recruteurs, les processus de recrutement étaient classiques et nos interlocuteurs ne se sont pas attardés dessus. Aussi, il est apparu que les critères de recrutement découlaient très directement des engagements des encadrants, et étaient évoqués en même temps que le contrat psychologique des encadrants techniques. La construction classique est souvent « On fait attention à ça car l'encadrant est tenu de faire cela ».

Ces critères de recrutement se confondent donc très largement avec le contrat psychologique vu par les recruteurs tel que nous l'avons étudié dans la sous-section précédente, et on peut les synthétiser comme il suit :

- Exigences professionnelles liées à l'activité de la structures (techniques, commerciales...), avant tout, indispensables pour des raisons de légitimité et de responsabilité. Cet élément est évalué à partir des expériences antérieures.
- Fibre sociale, mais pas nécessairement une expérience : une « envie de », une « sensation », une « motivation ».
- Compréhension de la limite du rôle, pas de « psychologie de comptoir ».

Ces critères de recrutement sont aussi éclairés par les échecs dans le recrutement.

→ Echecs dans le recrutement

Dans trois entretiens, les recruteurs ont évoqué avec nous des échecs passés dans le recrutement. Certains traits sont communs aux cas qui nous ont été présentés.

- Ce qui pêchait c'était généralement la fibre sociale : cela va de la personne qui s'est avérée avoir un comportement limite maltraitant avec les salariés, à la personne qui n'avait pas pris l'ampleur de la difficulté du travail et qui s'est fatiguée.
- Pourtant, les personnes concernées avaient fait très bonne impression en entretien, et souvent les recruteurs estiment que s'ils étaient de nouveau dans cette situation, ils feraient le même choix et seraient convaincus par le candidat.

Nous avons toutefois peu d'éléments, et pas systématiques, concernant les échecs de recrutement, car il ne s'agissait pas du cœur de notre recherche, et que ces cas ont souvent été évoqués en illustration des difficultés à faire des choix de recrutement. Aussi, approfondir ces cas pose un problème de confidentialité imposant des précautions particulières, que nous n'avions pas prises dans ce travail.

Enfin, un dernier thème peut être approfondi, il s'agit de l'évolution du contrat psychologique après sa stabilisation.

→ Evolution du contrat psychologique

Le contrat psychologique se stabilise généralement quelques temps après l'entrée dans la structure. Toutefois, il peut évoluer par la suite, que cela se fasse en consensuellement, ou à la suite de brèches. Dans notre étude, nous n'avons que peu d'extraits qui traitent de ce thème. Bien que nous ayons systématiquement abordé la question, nos interlocuteurs ont considéré que le contrat était clair dès le début, et si certains aspects du travail ont pu les surprendre, ce n'était que marginal et ne remettait pas fondamentalement en cause ce pour quoi ils s'étaient engagés.

Dans un cas toutefois, la question est apparue plus problématique. Il s'agit en effet d'un encadrant qui se situe à l'extrémité du spectre de la connaissance des spécificités de l'insertion. En d'autres termes, il s'agit d'une personne qui s'est engagée en se représentant très peu ce à quoi elle s'engageait. La confrontation avec la réalité a été difficile, et elle a même songé partir, et l'aurait fait sans le soutien de ses supérieurs. Toutefois, notre interlocuteur a insisté sur le fait qu'il ne s'agissait pas d'une rupture d'engagement de la part de l'employeur, que celui-ci n'avait jamais caché la réalité du travail, mais que lui, venant d'entreprises classiques, n'avait pas pris la mesure du poste. Finalement, avec l'expérience et la consolidation de la structure, la situation s'est améliorée, et la personne a pu voir plus clairement ce à quoi elle s'engageait.

A partir de ces différentes analyses, on peut faire émerger des résultats.

SOUS-SECTION 2 : DISCUSSION DES RESULTATS

Les différentes analyses que nous avons réalisées nous permettent d'appréhender certaines dimensions de la construction du contrat psychologique.

§1 – Le contrat psychologique anticipatoire

On peut tout d'abord évoquer le sujet du contrat psychologique anticipatoire des encadrants techniques.

Les encadrants viennent généralement du technique (profil 1), leur contrat psychologique anticipatoire n'intègre donc pas a priori des éléments sociaux et idéologiques. Cependant, on trouve généralement chez ces personnes une envie de donner de sens, d'aller vers une approche plus sociale, plus humaine. Dans certains cas cela est très marqué, avec des personnes démissionnant de bons postes pour aller gagner moins mais redonner du sens à ce qu'ils font, dans d'autres cela correspond à une aspiration de la personne et la découverte d'une opportunité pour exprimer cela.

Dans le cas des personnes passées déjà par la structure (profil 2), le contrat psychologique anticipatoire semble déjà conforme à la réalité du travail, en raison de la compréhension du fonctionnement de ces structures. Enfin, chez les personnes venant du social (profil 3), il y avait une vraie volonté de donner une dimension plus technique à leur travail, ce qui assure un mix préalable d'engagements de nature plus techniques et plus sociales dans le contrat psychologique anticipatoire.

Il apparaît donc que le contrat psychologique anticipatoire des encadrants techniques est ici généralement conforme au contrat psychologique ultérieur, avec plus ou moins de zones d'incertitudes, mais en tout cas pas de contradiction frontale. Par la suite, ces contrats psychologiques ne subissent donc pas d'évolution majeure ou de brèche, car la relation d'emploi est déjà bien saisie.

§2 – Le rôle du recrutement dans la construction du contrat psychologique

Cette qualité du contrat psychologique anticipatoire semble s'expliquer par le recrutement. Celui-ci est en effet l'occasion de présenter le poste via une annonce puis de l'expliquer en personne. Cependant, ce qui nous semble ici significatif c'est la sélection dans le recrutement. Les critères de sélection sont presque assimilables au contrat psychologique proposé par l'entreprise, par conséquent, un véritable filtrage s'opère, et les personnes intégrant la structure sont celles dont le contrat psychologique anticipatoire est déjà conforme à celui du poste.

Cependant, ce filtrage est extrêmement compliqué, difficile, car il impose la recherche de qualités et compétences très différentes : des bons techniciens avant tout, mais aussi capables d'encadrer des personnes éloignées de l'emploi. Aussi, la dimension humaine/sociale ne peut s'évaluer sur la base de critères ou d'expériences parfaitement fiables. Le recrutement repose sur une « sensation », une « motivation » ou une « envie » pour le projet. Les échecs de recrutement semblent ainsi s'expliquer essentiellement par cette dimension.

Il apparaît donc que le recrutement des encadrants techniques permette de filtrer et de sélectionner des personnes ayant déjà un contrat psychologique anticipatoire proche de la réalité. Cependant, il semble probable que le recrutement soit autant un moment sélection que d'auto-sélection (DE VOS & al 2006) : les personnes postulant et poursuivant le processus de recrutement étant déjà des personnes ayant perçu une compatibilité avec leur contrat psychologique. Pour confirmer cela, il faudrait interroger une cohorte de candidats au poste, embauchés ou non.

L'alignement entre la personne et l'organisation semble donc véritablement s'organiser a priori. La question des effets ultérieurs de cet alignement, et de ces contrats psychologiques très particuliers que nous avons évoqués, demeure à traiter.

SECTION 3 : LES EFFETS DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES ENCADRANTS TECHNIQUES

Dans cette dernière sous-section, nous allons nous arrêter sur les effets produits par cette relation d'emploi particulière que nous avons étudiée. Nous allons d'abord préciser comment nous avons analysé les effets du contrat psychologique sur les encadrants (Sous-section 1) puis nous discuterons nos résultats (Sous-section 2).

SOUS-SECTION 1 – L'ANALYSE DES EFFETS DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES ENCADRANTS TECHNIQUES

A partir d'un codage particulier (§1), nous avons distingué quatre sous-thèmes (§2) qui synthétisent les effets du contrat psychologique des encadrants techniques.

§1 – Le codage réalisé

Pour analyser les effets du contrat psychologique sur les encadrants, nous avons procédé à partir du codage concernant leur ressenti par rapport au travail et les effets de leur contrat psychologique. Les morceaux composant ce codage ne découlent pas dans la grande majorité des cas d'une question spécifique que nous avons posé, les encadrants ont spontanément abordé ce sujet. Aussi, nous intégrons dans « effet du contrat psychologique » les effets qui découlent des composantes du contrat psychologique. En effet, nos interlocuteurs n'étaient pas familiers avec cette théorie, et souvent n'avait pas spontanément une vision claire de ce qu'était ce « deal » avec l'organisation. Cependant, lorsqu'ils abordaient différents points de leur contrat psychologique, et particulièrement les engagements humains et la question de leur salaire, ils commentaient cela en termes d'effets produits pour eux.

§2 – Les catégories d'effets dégagés

A partir des extraits codés, nous avons relevé les effets de cette relation d'emploi si particulière sur les encadrants techniques.

Nous avons dégagé quatre sous-thèmes que nous avons traduits en affirmations :

- « Je ne voudrais pas travailler ailleurs » : dans huit entretiens.
- « Je suis content de venir travailler le matin » : dans neuf entretiens.
- « Ce travail est difficile » : dans quatre entretiens
- « Il faut parfois mettre de la distance entre soi et son travail » : dans six entretiens.

SOUS-SECTION 2 - RESULTATS ET DISCUSSION

Les effets semblent être divisés en deux groupes : les effets négatifs (§1) et les effets plus positifs (§2).

§1 – Les effets plutôt négatifs de leur contrat psychologique sur les encadrants techniques.

Dans un certain nombre d'entretiens, les encadrants nous ont confié que leur travail était difficile. Par exemple, on peut relever les verbatims suivants :

« Je suis en train de réfléchir à une reconversion professionnelle, avec moins de relationnel, parce que ça prend beaucoup d'énergie [le travail d'encadrant technique]. » Entretien n°9

« Oui, c'était difficile, c'était compliqué, parce que quand on affaire pendant plus de vingt ans à du personnel qualifié, et là on se rencontre avec des personnes qui ont déjà des difficultés de vie par rapport à leur parcours qui n'y connaissent rien, après qu'ils n'y connaissent rien c'était pas le problème mais c'est toutes leurs difficultés derrière, leur lourdes valises qu'ils avaient et ça je ne savais pas trop le gérer, pas du tout le gérer, je l'ai appris petit à petit et ça a été compliqué. » Entretien n°12

Plus souvent encore, ils ont aussi considéré qu'il fallait garder une certaine distance interne, qu'il y avait besoin de s'imposer une barrière émotionnelle :

« Donc on doit mettre de la distance, même si on est forcément touché, forcément touché, un peu d'affectif, on est humain, il faut simplement se le dire. » Entretien n°2

« C'est vrai qu'il faut prendre une certaine distance avec ce que l'on sait et je pense que la difficulté c'est que si l'on veut vraiment faire du social mais qu'on a vraiment trop d'empathie je pense que ça va nous bouffer. » Entretien n°5

Cependant, ces effets négatifs apparaissent dans notre étude comme très largement contre-balançés par les effets positifs.

§2 – Les effets positifs de leur contrat psychologique sur les encadrants techniques.

De manière générale, le sentiment qui se dégage des extraits étudiés ici est une grande satisfaction, un grand plaisir à exercer le métier d'encadrant technique. En effet, la conséquence de cette relation d'emploi la plus partagée par nos interlocuteurs est celle consistant à être content d'aller travailler le matin, comme le montrent les verbatims suivants :

« Ouais, y'a des gens ils se lèvent le matin il se sentent obligés d'y aller moi j'aime ce que je fais. », Entretien n°8

« C'est pour eux qu'on se lève le matin », Entretien n°9

« Nous on les motive pour travailler et eux ils nous motivent pour venir travailler. », Entretien n°11

« Ouais complètement, on sait pourquoi ici on vient travailler, j'ai vraiment l'impression d'avoir trouvé une direction, un sens. », Entretien n°4

Aussi, plus de la moitié des personnes rencontrées nous ont confié qu'elles ne voudraient pas changer de poste.

Il s'avère donc que même si les encadrants admettent que le travail n'est pas facile et qu'il faut parfois mettre de la distance, ils aiment leur travail, sont contents de se lever le matin et ne voudraient pas partir ailleurs.

Nous avons relevé souvent un fort enthousiasme et des propos particulièrement positifs. A titre d'exemple, et de transition vers le chapitre suivant, on relèvera le verbatim suivant, particulièrement significatif :

« - Ici c'est gratifiant de voir quelqu'un qui a du mal à s'en sortir pouvoir lui donner un petit coup de main, c'est réjouissant, pour la personne même pour lui que ce soit sur la chantier ou sur ses démarches professionnelles, même si c'est pas moi qui m'occupe des démarches professionnelles, quand il part et qu'on voit qu'il a un métier en main c'est agréable de se dire qu'il est pas passé ici pour rien.

- C'est une sorte de récompense ?

- Tout à fait »

Entretien n°10.

Conclusion du chapitre deuxième :

Dans ce chapitre nous nous sommes intéressés aux dynamiques qui entourent le contrat psychologique : sa mutualité, sa construction, son évolution et les effets qu'il semble produire.

Tout d'abord, nous avons vu que la description faite par les encadrants de leur contrat psychologique semble bien correspondre à celle faite par leurs recruteurs. Il semble donc bien que le déséquilibre entre les obligations de l'encadrant envers l'entreprise, et celle de l'entreprise envers l'encadrant à strictement parler, soit une réalité. Pourtant, les encadrants apparaissent comme étant généralement conscients de ce à quoi ils s'engagent dès le début : nous avons en effet observé un fort alignement entre les individus et l'hybridité du poste. Aussi, ils semblent avoir un rapport extrêmement positif à leur emploi, ne voudraient pas en changer.

On peut en déduire que les « monnaies d'échange » idéologiques présentes dans le contrat jouent effectivement un rôle important pour le rééquilibrer. Plus précisément, l'hybridité et la multidimensionnalité très fragile du contrat psychologique, semblent fonctionner grâce à la poursuite par l'entreprise de sa mission sociale, dans la logique triangulaire que nous avons soulevée.

Cependant, au regard des entretiens réalisés, cette analyse nous paraît insuffisante.

En effet, la réflexion par les « récompenses idéologiques » ne semble pas suffisante à exprimer la richesse, et la finesse, des entretiens et des contrats psychologiques qui nous ont été décrits. Notamment, le sentiment que l'engagement avait une valeur en soi, et non seulement comme monnaie d'échange, ne ressort pas dans ce cadre. Un autre point que nous avons observé est une appréhension parfois assez floue de la relation d'emploi, ce qui cadre difficilement avec la théorie du seul contrat psychologique. Pour combler cela, une approche par les rétributions semble intéressante.

CHAPITRE 3 : LES RETRIBUTIONS ET LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES ENCADRANTS TECHNIQUES

La notion de rétribution nous permet ici de compléter nos résultats, et nous estimons que la croiser avec la théorie du contrat psychologique présente des intérêts réels. Nous verrons d'abord la variété des rétributions et leur positionnement divers par rapport au contrat psychologique (Section 1) avant d'aborder la pluralité des rétributions idéologiques (Section 2).

SECTION 1 : VARIETE DES RETRIBUTIONS ET POSITIONNEMENT AVEC LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Dans cette première section nous sommes partis du constat que les rétributions évoquées par nos interlocuteurs (soit tout « ce que reçoit le salarié de l'organisation en échange de ce qu'il lui apporte », PERETTI, 2015) étaient nombreuses et qu'elles ne semblaient pas se superposer parfaitement au contrat psychologique. Nous cherchons à creuser cette impression par une analyse thématique (Sous-section 1) afin de dégager des résultats (Sous-section 2).

SOUS-SECTION 1 : L'ANALYSE THEMATIQUE

Après être revenu sur la construction de l'analyse (§1), nous le présenterons de manière synthétique (§2).

§1 – Construction de l'analyse.

Pour creuser notre intuition, nous sommes partis du codage réalisé précédemment, et du code « rétributions du travail » dans le corpus des encadrants techniques. Nous avons relevé toutes les rétributions évoquées. Nous avons ensuite tenté de les caractériser en fonction des types de rétribution évoqués par la littérature :

- Rémunération intrinsèque lié au travail lui-même : soit l'activité (par exemple, les avantages liés à l'activité de vendeuse, quel que soit la structure), soit le contexte de cette activité c'est-à-dire lié au travail dans cette organisation (les avantages liés au travail, parce qu'on est dans une structure d'insertion).
- Rémunération extrinsèque, non liée au travail en lui-même, extérieure, qui peut être monétaire ou autre.
- Rétribution symbolique, soit la reconnaissance des supérieurs, qui rejoint l'idée de rétribution extrinsèque, mais est souvent évoquée à part par la littérature.

Aussi, nous avons parfois précisé que la rétribution était liée au sens de l'activité, au rôle que le travail jouait dans un système plus large.

Ensuite, nous avons caractérisé chaque rétribution par rapport au contrat psychologique, en nous demandant s'il s'agissait d'un élément recoupant un engagement de l'employeur dans le contrat psychologique, ou non.

Enfin, nous avons relevé l'importance que nos interlocuteurs semblaient accorder à cet élément dans leur travail, leur relation au travail.

§2 – Tableau récapitulatif

A partir du processus présenté ci-dessus, nous avons réalisé le tableau suivant. En **vert**, les éléments étudiés qui se retrouvent en tant que tels et clairement dans le contrat psychologique.

TABLEAU 15 : Variété des rétributions chez les encadrants techniques

RETRIBUTION	TYPE	POSITIONNEMENT AVEC LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE	IMPORTANCE DE LA RETRIBUTION
Salaire	Extrinsèque, monétaire.	Engagement de l'employeur.	Important pour pouvoir vivre, mais pas central dans la relation au travail.
Pouvoir avoir un style de management humain	Intrinsèque, lié à l'organisation et lié au sens du travail	Quand évoqué comme rétribution, aussi évoqué dans le contrat psychologique comme engagement de l'employeur : s'il empêchait cela, cela romprait le contrat moral.	Essentiel : pour beaucoup il s'agit même de l'élément déterminant de leur engagement.
Contribuer à une cause, aider des gens en difficulté.	Intrinsèque : lié à l'organisation et lié au sens du travail	Quand évoqué comme rétribution, aussi évoqué dans le contrat psychologique comme engagement de l'employeur : s'il cessait, cela romprait le contrat moral.	Déterminant pour certains, plus accessoire pour d'autres, pour qui le style de management est plus important que la dimension IAE.
Avoir un équilibre vie privée-travail	Intrinsèque lié à l'organisation	Engagement de l'employeur dans un cas. Absent du contrat psychologique pour les autres.	Apparaît important pour les encadrants, condition pour se sentir bien.
Bonnes relations entre les permanents	Intrinsèque, lié à l'organisation	Semble en-dehors du contrat psychologique : les encadrants affirment qu'il n'y avait pas d'engagement de l'employeur sur cela.	Semble primordial pour certains encadrants, un « bonus » pour d'autres.
La reconnaissance de la hiérarchie	Symbolique	Absent du contrat psychologique : pas d'engagement sur ce point.	Important dans un cas, pas réellement mentionné dans les autres
Cadence de travail moins forte	Intrinsèque, lié à l'organisation	N'apparaît pas dans le contrat psychologique	Fait partie des intérêts de ce travail, mais n'apparaît pas central.
Intérêt du travail	Intrinsèque, lié à l'activité	N'apparaît pas en tant que tel dans le contrat psychologique.	Important : les encadrants s'accordent pour dire qu'ils ne feraient pas n'importe quel travail au nom de l'insertion.
Dimension écologique	Intrinsèque, lié à l'organisation et lié au sens du travail	N'apparaît pas en tant que tel dans les contrats psychologiques évoqués.	Parfois un bonus, parfois plus important et une des raisons du choix de l'organisation.
Démocratie de l'organisation (SCOP)	Intrinsèque, lié à l'organisation	N'apparaît pas en tant que tel dans les contrats psychologiques évoqués.	Quand évoqué, est considéré comme un bonus.
Autre économie, solidaire où on n'enrichit pas juste quelques-uns	Intrinsèque, lié à l'organisation et lié au sens du travail	Quand évoqué comme rétribution, aussi évoqué dans le contrat psychologique comme engagement de l'employeur et s'il cessait, cela romprait le contrat moral.	Élément important dans les cas où il a été mentionné explicitement.
Formations	Extrinsèque	N'apparaît pas en tant que tel dans les contrats psychologiques évoqués.	Quand évoqué, est considéré comme un bonus.

Le thème des rétributions a aussi été évoqué par un recruteur, qui considère que les encadrants viennent travailler en SIAE car ils recherchent deux éléments, présents dans le tableau : une cadence de travail moins forte qui permet des relations plus humaines, ou la participation à une cause.

SOUS-SECTION 2 : RESULTATS ET DISCUSSION.

Notre analyse nous permet de tirer plusieurs conclusions concernant la variété des rétributions chez les encadrants techniques, en termes de mix de rétribution (§1) et par rapport à la théorie du contrat psychologique (§2).

§1 – Résultats en termes d’ajustement du mix de rétribution

Tout d’abord, la variété des rétributions est grande, et les rétributions sont de natures diverses. On voit que l’importance accordée à chacune d’entre elle par les encadrants n’est pas toujours la même, mais que pour tous, le salaire (qui représente l’ensemble des rétributions monétaire) n’est pas essentiel, n’est pas la principale chose qu’ils retirent de leur travail.

De cela, on peut tirer deux commentaires :

- Individuellement, les encadrants semblent avoir des « mix de rétribution » divers, qui correspondent à leurs aspirations. Cela rejoint les approches en termes d’ajustement ou de « fit ».
- Collectivement, les encadrants semblent avoir un profil qui met en avant les rétributions non-monétaires, notamment la rétribution découlant du fait de participer à une cause plus large, qui donnent du sens au travail. Cela confirme les résultats de BORZAGA & BACCHIEGA (2001) ou encore ROMÁN-CALDERÓN, ODOARDI, BATTISTELLI (2015).

§2 – Résultats par rapport à la théorie du contrat psychologique

Il est par ailleurs intéressant de noter que l’analyse des rétributions ne recoupe que partiellement le contrat psychologique. En effet, de nombreux éléments que les encadrants retirent de leur travail, des rétributions, n’ont pas fait l’objet d’un engagement, d’une promesse de l’employeur.

Quand ces rétributions sont liées à l’activité elle-même, soit l’intérêt du travail réalisé, cette absence de mention dans le contrat psychologique peut s’expliquer par le fait que cela va sans dire : l’encadrant a été recruté pour ce travail, donc nécessairement il sait qu’il aura la rétribution qu’est l’intérêt de ce travail. Il ne considère pas qu’une promesse ait été faite ou qu’elle ait besoin d’avoir été faite, il ne cite donc pas l’élément quand il décrit son contrat psychologique.

Cependant, la question est plus délicate concernant les rétributions qui émanent d’un certain environnement de travail, comme la qualité des relations entre permanents, les formations ou la reconnaissance. Les encadrants ne considèrent pas ces éléments comme donnés, comme dus, et ceux-ci semblent pouvoir tout à faire être remis en cause sans que les encadrants ne perçoivent de trahison, soit une violation de leur contrat psychologique. Pourtant, à la lecture des entretiens, ils paraissent importants dans leur rapport au travail. Certaines de ces rétributions ont été qualifiées de « bonus » par nos interlocuteurs, mais certaines semblent aussi jouer un rôle plus important que cela.

C’est notamment le cas des relations entre permanents, qui semble jouer un rôle central dans le rapport au travail de nombreux interlocuteurs que nous avons rencontrés, mais sans avoir fait l’objet d’une promesse.

Par conséquent, il apparaît que les rétributions tirées du travail dépassent ce que les encadrants retirent du contrat psychologique (engagements de l’employeur) en retour de leurs contributions. Si le modèle contribution-rétribution peut être utilisé pour analyser le contrat psychologique, les rétributions du travail dépassent en fait ces seules « rétributions », au sens de promesses entraînant des contreparties aux engagements du salarié.

On peut donc distinguer trois niveaux :

- Les rétributions du contrat psychologique telles que perçues explicitement par les parties
- Les rétributions faisant partie du contrat psychologique mais moins explicites et qui n'émergent qu'avec un raisonnement en creux : il s'agit ici, par exemple, de l'engagement de l'employeur envers une cause, qui n'est apparu qu'en posant des questions hypothétiques.
- Enfin, les autres rétributions, qui apparaissent extérieures au contrat psychologique, celles-ci pouvant être importantes ou des « bonus ».

Nous présentons ce modèle dans le schéma ci-dessous, établi d'après les cas étudiés dans cette étude.

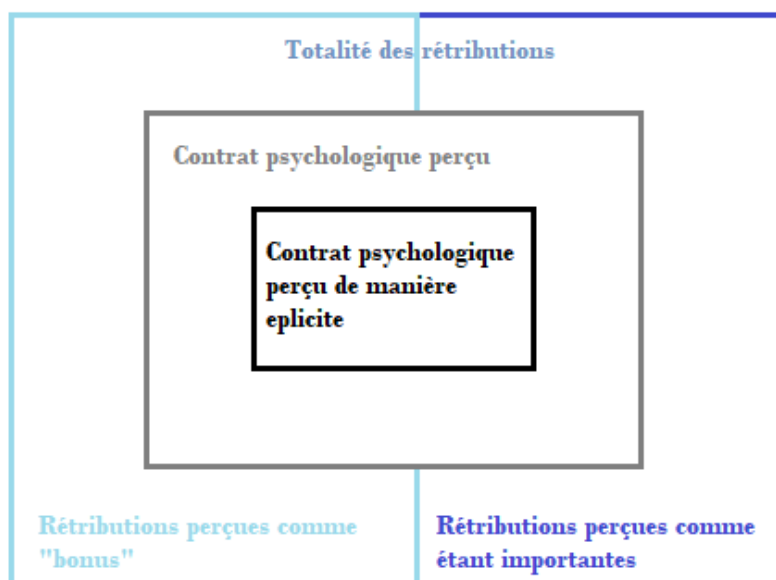


FIGURE 15 : Les rétributions dans la relation d'emploi, au-delà du contrat psychologique

Le recours au cadre théorique de la notion de rétribution nous a donc permis de montrer une première réalité de nos entretiens : la grande variété des rétributions selon un mix propre à chacun et au-delà même du contrat psychologique. Un deuxième apport de cette notion réside dans la possibilité d'explorer plus précisément les rétributions dites « idéologiques » par THOMPSON ET BUNDERSON (2003).

SECTION 2 : LA PLURALITE DES RETRIBUTIONS IDEOLOGIQUES

Lorsque la théorie du contrat psychologique s'intéresse aux « récompenses » idéologiques ou à la « monnaie d'échange » idéologique, c'est en général uniquement pour souligner son existence, ce qui est déjà innovant par rapport aux travaux classiques et dominants. Cependant, nos entretiens ont soulevé l'existence de dimensions idéologiques plurielles, possibles pour une même organisation. Nous analyserons donc cela dans un premier temps (Sous-section 1) avant de discuter nos résultats (Sous-section 2).

SOUS-SECTION 1 : ANALYSE THEMATIQUE REALISEE

Après être revenu sur la construction de l'analyse (§1), nous le présenterons de manière synthétique (§2).

§1 – Construction de l'analyse.

Ici aussi, nous sommes partis d'une intuition tirée de la réalisation de nos entretiens : les organisations étudiées avaient une dimension idéologique qui se répercutait sur le contrat psychologique des encadrants techniques. Toutefois, la transcription dans le contrat psychologique prenait des formes diverses. Si les encadrants nous parlaient tous de « valeurs », ce terme semblait recouvrir des choses distinctes. En nous affranchissant du cadre de la théorie du contrat psychologique qui ne fournissait donc pas des modèles allant assez loin sur ce point, nous avons creusé cela.

Nous avons donc repris le texte codé comme « rétributions du contrat psychologique », et nous sommes intéressées uniquement aux rétributions idéologiques, celles qui étaient liées au sens du travail, aux effets de celui-ci. Nous avons repris plus finement ces éléments que dans la section précédente, les avons inscrites dans un tableau puis nous avons noté dans quels entretiens on les retrouvait. Ce tableau est ci-dessous.

§2 – Tableau récapitulatif

A partir de l'analyse thématique en liste, nous avons réalisé le tableau suivant, qui donne toutes les expressions de la rétribution idéologique et relève les entretiens concernés.

TABLEAU 16 : Les diverses expressions de la rétribution idéologique

EXPRESSIONS D'UNE RETRIBUTION IDEOLOGIQUE	ENTRETIENS CONCERNES
Contribuer à une économie solidaire	2 5
Aider des gens en difficulté	1 2 4 5 6 10 11 13
Se sentir utile	2 10
Être dans la transmission	1 4 7 10 12
Avoir un style de management humain	2 3 4 5 6 7 8 9 10
Avoir un comportement solidaire dans toutes les relations de travail	1 5 6
Servir une finalité écologique	5 6 9

SOUS-SECTION 2 : RESULTATS ET DISCUSSION

Après avoir précisé la manière dont nous interprétons les résultats de notre analyse (§1), nous préciserons les intérêts managériaux et méthodologiques associés (§2).

§1 – Résultats

Les analyses réalisées permettent donc de confirmer l'intuition de départ : une variété de choses peut se cacher derrière la « dimension idéologique » du contrat psychologique. On aurait pu penser que la composante idéologique dans la relation d'emploi, dans une SIAE, serait relative au projet d'insertion. Or, si cela est bien présent dans la majorité nombre de cas, ce n'est pas généralisable. Pour certains encadrants, la dimension idéologique consiste à pouvoir avoir un management humain, bienveillant, qui s'intéresse sincèrement aux personnes, sans que l'organisation n'entrave cela par quoi que ce soit, exigences de rendement ou systèmes de ressources humaines. Pour les encadrants concernés il s'agit là d'une rétribution importante, ces personnes cherchant donc des organisations où une certaine vision du travail et des rapports humains permet cela. Cependant, cette organisation pourrait tout à fait être une entreprise classique.

Il faut aussi noter que nous rejoignons ici les remarques faites concernant la « troisième partie » aux contrats psychologiques étudiés. Nous avons vu que cette troisième partie peut être diverse (salarié en insertion, cause de l'insertion, cause autre) : on peut à présent supposer que cette troisième partie varie en fonction des rétributions idéologiques favorisées par les encadrants.

§2 – Intérêts managérial et méthodologique

Ce résultat a selon nous un intérêt managérial, et un intérêt théorique et méthodologique.

Du point de vue managérial, cela incite à être vigilant, lors du recrutement notamment, concernant les motivations de chacun.

En effet, même si des personnes ont expliqué rechercher les valeurs de la structure, sa dimension humaine, son projet, cela peut cacher des significations variées. Certes, une organisation semble pouvoir tout à fait fonctionner en ayant des salariés qui donnent un contenu différent à la dimension valorielle de la structure.

Cependant, en cas de changements importants, simplement supposer ce que les salariés mettent dans cette dimension valorielle pourrait être source d'erreurs. Une explicitation serait donc avantageuse.

Du point de vue théorique, ce résultat nous semble éclairer les travaux qui soulignent une dimension idéologique dans le contrat psychologique, et inviter à creuser cette dimension en ne présupposant pas de son contenu d'après la seule formulation de son projet par la structure par exemple. Or, cela a des conséquences méthodologiques. Nous estimons en effet qu'une enquête par questionnaire ne nous aurait pas permis de comprendre la diversité des significations derrière les expressions « être en accord avec les valeurs de la structures » ou « donner du sens au travail ». Par conséquent, cela invite à la prudence dans l'exploitation des résultats par questionnaires concernant la dimension idéologique du contrat psychologique.

Conclusion du troisième chapitre :

Au terme de ce chapitre, nous pouvons considérer que la relation d'emploi qui lie les encadrants techniques et leur employeur dans les SIAE est complexe, et qu'elle semble même dépasser le cadre habituel du contrat psychologique. Le passage par la notion de rétribution permet donc de souligner d'autres dimensions intéressantes, de creuser, cette relation.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de ce travail, nous pouvons revenir sur les réponses apportées à nos questionnements de départ, puis sur les intérêts et apports de l'étude, avant d'envisager les limites et des pistes de recherches ultérieures.

- REPONSES APPORTEES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE

Nous avons démarré cette étude avec une question : quelles sont les conséquences de l'hybridité organisationnelle sur le contrat psychologique des encadrants techniques dans les structures d'insertion par l'activité économique ? Nous pouvons à présent y répondre synthétiquement, en reprenant les deux axes de recherche que cela recouvrait.

Notre premier angle de recherche consistait à se demander si, et comment, la nature hybride des SIAE affectait le contrat psychologique des encadrants. Nous nous étions aussi demandé si on pouvait alors parler de contrat psychologique « multi-dimensionnel ».

Nous pouvons à présent répondre par l'affirmative à ces deux questions : oui, l'hybridité de la structure se retrouve au niveau des contrats psychologiques des encadrants et, oui, ces contrats psychologiques apparaissent multi-dimensionnels.

En effet, nous avons vu que l'hybridité se retrouvait dans le contenu du contrat psychologique car que les engagements qui le constituaient avançaient sur un chemin étroit entre dimensions techniques, instrumentales, et dimensions sociales et humaines.

Ces contrats possèdent bien une dimension idéologique. Celle-ci s'observe au travers du rôle du salaire, engagement à la fois de l'employeur, et de l'encadrant, qui sait qu'il ne peut pas demander ce à quoi il pourrait prétendre sur le marché du travail. La dimension idéologique s'observe aussi via la relation tripartite qui apparaît associée à ces contrats psychologiques : l'employeur n'y est pas seulement tenu à une certaine attitude envers l'encadrant, sa « part du marché » consiste également à poursuivre une cause, qui peut être définie plus ou moins largement.

Cependant, cette dimension idéologique connaît des limites, notamment une frontière très nette entre la vie professionnelle et privée. Aussi, la dimension technique du travail occupe une place centrale dans ces relations d'emploi. Par conséquent, on ne peut pas conclure que ces contrats psychologiques sont fondamentalement à forte dominante idéologique : ce sont donc bien des contrats psychologiques multi-dimensionnels reposant sur un équilibre fragile des dimensions.

Un deuxième angle de recherche consistait à réfléchir aux dynamiques de ce contrat.

Nous avons vérifié la mutualité, et vu qu'elle était globalement bien présente, et qu'elle ne représentait pas une réelle difficulté dans les cas étudiés. Nous avons aussi vu que les personnes qui étaient recrutées disposaient d'un contrat psychologique anticipatoire qui les préparait déjà au poste. Le recrutement semble donc être un moment essentiel, de sélection et d'auto-sélection, afin d'assurer un bon alignement entre le contrat psychologique anticipatoire et celui de l'emploi. Enfin, nous avons souligné les effets positifs qui semblaient globalement associés à cette relation d'emploi.

Nous pouvons donc répondre à notre deuxième série de questions de recherche de la manière suivante : oui, les salariés savent bien en général à quoi ils s'engagent, le recrutement étant le moment clé de cet alignement, qui semble ensuite générer un rapport particulièrement positif au travail.

- LES INTERETS ET APPORTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE

La recherche ici menée nous semble avoir des intérêts théoriques relatifs à plusieurs thèmes de la littérature.

Tout d'abord, concernant les organisations hybrides, l'apport consiste à proposer une recherche qui étudie ces structures en se plaçant au niveau humain, individuel. Nous montrons que l'hybridité se retrouve dans la relation d'emploi des encadrants techniques, et comment, concrètement, cela se manifeste pour les individus. Nous apportons donc un nouvel éclairage aux travaux de ces courants, en nous posant à un niveau laissé de côté jusqu'alors.

Concernant les SIAE plus spécifiquement, nous proposons une description du rôle d'encadrant technique qui se veut synthétique, bien que non universelle, et nous donnons à voir ce que peut être la relation d'emploi des encadrants techniques. Nous enrichissons donc la connaissance sur un acteur peu étudié dans la littérature.

Ensuite, relativement au contrat psychologique, nous confirmons et prolongeons un certain nombre de recherches.

Nous proposons un exemple de contrat psychologique mêlant différentes monnaies comme présenté par THOMPSON & BUNDERSON (2003), ce qui est une illustration supplémentaire de contrat psychologique multi-dimensionnel au sens de BINGHAM (2005). Toutefois, nous proposons d'aller plus loin. En effet, dans notre étude, les dimensions sont particulièrement entremêlées, et l'équilibre très délicat.

De plus, nous illustrons l'intuition de THOMPSON & BUNDERSON (2003) concernant l'existence de relations tri-partites dans le contrat psychologique, cette relation triangulaire étant significative d'une dimension idéologique. Nous suggérons toutefois que cette relation triangulaire peut, au sein d'une même organisation, faire référence à des causes différentes. L'approche par les rétributions nous a permis de creuser cela plus finement, et de montrer que les individus mettent des choses variées derrière la dimension idéologique de leur travail.

Aussi, nous proposons le salaire comme un autre élément potentiellement révélateur d'une dimension idéologique forte : lorsque le salaire apparaît aussi comme un engagement du salarié, engagement à ne pas demander ce à quoi il pourrait prétendre, cela peut être la contrepartie de la contribution de l'entreprise à une cause.

Un dernier intérêt relatif au contrat psychologique qui découle de ce travail est de confirmer et souligner le rôle du contrat psychologique anticipatoire comme médiateur d'un alignement entre la personne et l'organisation (ROMÁN-CALDERÓN, ODOARDI, BATTISTELLI, 2015), via une sélection et auto-sélection (DE VOS & al 2006), au recrutement, sur le fondement de celui-ci.

Enfin, ce travail s'est appuyé sur les travaux liés aux rétributions du travail. Dans ce cadre, nous confirmons les travaux anciens de BRETZ & JUDGE (1994) concernant l'existence d'un mix de rétributions, qui va varier en fonction des personnes, dans une logique d'adaptation. Notre apport consiste ici à montrer des composantes de ce mix dans un type particulier de structure, les organisations hybrides, et un champ spécifique, l'économie sociale et solidaire.

Aussi, nous retrouvons l'idée développée par BORZAGA & BACCHIEGA (2001) et ROMÁN-CALDERÓN, ODOARDI, BATTISTELLI (2015) selon laquelle les salariés d'une structure de l'économie sociale et solidaire semblent avoir un profil qui met en avant les rétributions non-monétaires, notamment la rétribution découlant du fait de participer à une cause plus large, qui donnent du sens au travail.

Enfin, le recours à la notion de rétribution nous a permis de souligner certaines limites de la notion de contrat psychologique, qui ne recouvre pas la totalité de la relation d'emploi : une approche élargie peut donc être parfois nécessaire.

- INTERETS ET APPORTS METHODOLOGIQUES

Dans ce travail, nous avons fait le choix d'une double série d'entretiens, nous inscrivant ainsi dans un courant minoritaire mais dynamique des travaux sur le contrat psychologique, qui défend la prise en compte de la vision de deux parties au contrat (LAMARGOT, 2016).

Le travail ici mené montre aussi un certain nombre de limites des travaux quantitatifs, des approches par questionnaires, pour l'étude du contrat psychologique.

Tout d'abord, une première difficulté concerne le vocabulaire de la théorie du contrat psychologique, qui distingue les promesses, les obligations et les attentes. Cette difficulté de positionnement des notions entre elles a été souligné depuis longtemps (ANDERSON & SCHALK, 1998 ; GUERRERO, 2004) et des travaux récents relèvent aussi qu'il ne s'agit pas nécessairement du vocabulaire des personnes interrogées (LAMARGOT, 2016).

Dans notre enquête, il s'est avéré que les personnes considéraient généralement qu'il n'y avait pas de « promesse » de part et d'autre, alors même qu'elles voyaient des « obligations ». Le terme de « promesse » a semblé les dérouter, alors même que l'on retrouve dans ces entretiens sous le vocable « d'engagements » des items qui sont des promesses au sens de la théorie du contrat psychologique. Le recours à un entretien semi-structuré nous semble donc un avantage, pour faire ressortir la réalité de la relation d'emploi, et éviter que la description de celle-ci soit bloquée par un vocabulaire peu parlant pour certains.

De plus, l'analyse de contenu des contrats psychologiques que nous avons proposée fait ressortir des engagements peu communs, qui n'auraient vraisemblablement pas été intégrés par un questionnaire élaboré d'après le Psychological Contract Index de ROUSSEAU (1995). C'est par exemple le cas du salaire, en tant qu'engagement du salarié.

Enfin, notre recherche révèle une dimension implicite du contrat psychologique dans son aspect idéologique. L'engagement de l'employeur à assurer la poursuite d'une cause n'est pas généralement citée spontanément par nos interlocuteurs comme contrepartie à leurs engagements. De même, les employeurs ne considèrent pas qu'il s'agisse d'un engagement de leur part dans le cadre de la relation avec l'encadrant. Pourtant, cette obligation a été citée dans un cas, ce qui nous a conduit à poser la question a contrario : et si l'employeur prenait une orientation différente, et laquelle, cela changerait-il quelque chose ? Or, quand nous posions cette question, nous obtenions des réponses très nettes, considérant que cela romprait un deal moral entre l'encadrant et l'employeur.

Il apparaît donc que la collecte des données par une autre méthode que des entretiens semi-directifs n'aurait pas permis de véritablement faire émerger cette dimension, pourtant très intéressante.

- INTERETS ET APPORTS MANAGERIAUX

Ce travail présente, il nous semble, des intérêts managériaux dans la mesure où il contribue à mieux connaître un acteur de l'insertion : l'encadrant technique.

Déjà, nous faisons cela en proposant une description synthétique du rôle d'encadrant technique, notamment via une analyse de leur discours lorsqu'ils évoquent leur poste et relation d'emploi dans leur ensemble. Cela peut permettre à des acteurs extérieurs, ou nouveaux dans ce milieu, de mieux appréhender cette fonction.

Ensuite, ce travail offre un éclairage sur le rapport que les encadrants techniques entretiennent avec leur travail : nous montrons le chemin très étroit de leur contrat psychologique et la variété des rétributions qu'ils tirent de leur travail. Une meilleure connaissance de cette population ne peut qu'aider une meilleure gestion de ces ressources humaines, notamment dans le recrutement, délicat car le poste est relativement peu payé, alors qu'il demande des compétences très différentes.

Enfin, notre étude souligne la diversité des rétributions et du sens donné au travail, par les acteurs d'une même structure. Nous pensons que dans les SIAE, mais aussi dans toutes les structures ayant une dimension idéologique, l'explicitation des significations idéologiques du travail et de la relation tri-partite peut permettre d'accompagner des périodes de changements, et d'éviter des frustrations individuelles. Cette connaissance des rétributions recherchées et favorisées par chacun peut aussi être un ancrage pour une politique de fidélisation.

- LIMITES DU TRAVAIL

Malgré le soin apporté à sa réalisation, il est indéniable que ce travail présente certaines limites.

Tout d'abord, en raison du contexte d'élaboration de ce travail -mémoire de Master- il est certain qu'il doit comporter certaines maladresses, notamment méthodologiques, dues à l'inexpérience de son auteur. La maîtrise des outils informatiques aussi n'est pas encore parfaite, et pourrait être améliorée. Cependant, nous pensons avoir beaucoup appris par la réalisation de ce mémoire, et progressé en tant que chercheur en devenir.

Une autre limite de ce travail est liée au temps contraint pour sa réalisation. Nous pensons en effet qu'il aurait été possible d'approfondir l'étude par une deuxième série d'entretiens, ou par de plus nombreux entretiens. Cela aurait notamment permis une démarche encore plus inductive, proche de la grounded theory, ce qui était délicat sur la base des entretiens et du temps dont nous disposions. Aussi, concernant la comparaison entre les structures et les types de structures, nous pensons qu'avec plus de matière il aurait été possible de faire émerger des résultats plus nets, notamment avec les analyses factorielles de correspondances (AFC).

Enfin, comme toute étude qualitative par entretiens, et malgré les précautions prises, il faut avoir conscience qu'une part de subjectivité demeure.

- PROLONGEMENTS DU TRAVAIL

Avec cette étude nous avons fait émerger un certain nombre de résultats, qui pourraient à présent être approfondis. Il en va ainsi des résultats que nous n'avons pas véritablement anticipé et que nous n'avons pas parfaitement creusé dans le cadre de ce travail. C'est le cas de la question de la relation triangulaire dans le contrat psychologique, pour laquelle on pourrait essayer d'élaborer un modèle plus pointu, et du thème des rétributions, que l'on pourrait davantage systématiser.

Aussi, certains éléments évoqués dans la revue de littérature n'ont pas trouvé à s'appliquer dans nos terrains de recherche. Tout d'abord, il s'agit de l'étude des brèches et violations du contrat psychologique. Nous n'avons pas eu de cas réel de brèche ou violation : pourtant voir les effets de celles-ci sur l'hybridité serait probablement intéressant. Ensuite, un thème à creuser concerne le contexte d'évolution contraint des SIAE, et la manière dont celles-ci s'adaptent, entre tentations d'isomorphisme et créativité. Une étude de plus long terme que le travail ici réalisé pourrait permettre cela, et dégager des résultats intéressants.

BIBLIOGRAPHIE

ADAM-LEDUNOIS, Sonia et RENAULT, Sophie, 2013. Pour aller plus près, il faut aller plus loin ou la nécessaire intégration des politiques de GRH dans les Parcs Industriels Fournisseurs. *Management & Avenir*. 2013. Vol. 59, n° 1, pp. 76. DOI [10.3917/mav.059.0076](https://doi.org/10.3917/mav.059.0076).

AMSLEM, Thierry, 2013. *Le rôle des systèmes de mesure de la performance dans la gestion des conflits identitaires : le cas de l'entreprise d'insertion ARES*. Thèse de doctorat. Paris : Université Panthéon-Sorbonne - Paris I.

AUDEBRAND, Luc et MICHAUD, Myriam, 2015. Les enjeux de la professionnalisation des entreprises d'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*. 2015. N° 338, pp. 54. DOI [10.7202/1033873ar](https://doi.org/10.7202/1033873ar).

BAJARD, Flora et PERRENOUD, Marc, 2013. « Ça n'a pas de prix » : Diversité des modes de rétribution du travail des artisans d'art. *Sociétés contemporaines*. 2013. Vol. 91, n° 3, pp. 93. DOI [10.3917/soco.091.0093](https://doi.org/10.3917/soco.091.0093).

BAL, P. Matthijs et VINK, Rob, 2011. Ideological currency in psychological contracts: the role of team relationships in a reciprocity perspective. *The International Journal of Human Resource Management*. août 2011. Vol. 22, n° 13, pp. 2794-2817. DOI [10.1080/09585192.2011.560869](https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560869).

BARET, Christophe, 2013. Reconciling Economic and Social Objectives in Centres for Disabled Workers. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*. 2013. Vol. 9, n° 5, pp. 31. DOI [10.3917/rimhe.009.0031](https://doi.org/10.3917/rimhe.009.0031).

BATTILANA, Julie et DORADO, Silvia, 2010. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*. décembre 2010. Vol. 53, n° 6, pp. 1419-1440. DOI [10.5465/amj.2010.57318391](https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391).

BATTILANA, Julie et LEE, Matthew, 2014. Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*. janvier 2014. Vol. 8, n° 1, pp. 397-441. DOI [10.1080/19416520.2014.893615](https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615).

BENDER, Anne-Françoise, 2010. Formation et évolution du contrat psychologique parmi des jeunes embauchés d'une société de services. *Revue de gestion des ressources humaines*. 2010. Vol. 77, n° 3, pp. 38. DOI [10.3917/grhu.077.0038](https://doi.org/10.3917/grhu.077.0038).

BENSE FERREIRA ALVES, Celia et LEBLANC, Frédérique, 2013. Les rétributions : un incessant travail d'articulation : Introduction. *Sociétés contemporaines*. 2013. Vol. 91, n° 3, pp. 5. DOI [10.3917/soco.091.0005](https://doi.org/10.3917/soco.091.0005).

BINGHAM, John Byron, 2005. *Multiple obligations: distinguishing the dimensionality and confirming the role of ideology within the psychological contract framework*. Thèse de doctorat. Texas A&M.

BLANCERO, DM et KLEINER, GE, 2000. *The « anticipatory psychological contract »: Employer/employee obligations and job choice*. 2000. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management.

BLAU, Peter, 1964. *Exchange and Power in Social Life*.

BONIN, Éric et ROSSIGNOL, Jean-Luc, 2007. Le contrôle interne des entreprises de travail temporaire d'insertion : La nécessité d'un diagnostic des processus. *La Revue des Sciences de Gestion*. 2007. Vol. 224-225, n° 2, pp. 39. DOI [10.3917/rsg.224.0039](https://doi.org/10.3917/rsg.224.0039).

BOUDES, Mélissa, 2018. Entreprise sociale : être ou ne pas être hybride ? Étude d'une coopérative d'activité et d'emploi. *Marché et organisations*. 2018. Vol. 31, n° 1, pp. 41. DOI [10.3917/maorg.031.0041](https://doi.org/10.3917/maorg.031.0041).

BRETZ, Robert D et JUDGE, Timothy A, 1994. Person-organization fit and the theory of work adjustment: implications for satisfaction, tenure and career success. *Journal of vocational behaviour*. 44. 1994. pp. 32-54.

CERVERA, Méline et DEFALVARD, Hervé, 2009. Accompagnement dans et vers l'emploi : Profits et pertes dans les Structures d'Insertion par l'Activité Économique. *Travail et emploi*. 30 septembre 2009. N° 119, pp. 51-62. DOI [10.4000/travailemploi.3482](https://doi.org/10.4000/travailemploi.3482).

CHATEAU TERRISSE, Pascale, 2012. Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire. *Management & Avenir*. 2012. Vol. 54, n° 4, pp. 145. DOI [10.3917/mav.054.0145](https://doi.org/10.3917/mav.054.0145).

CENTRE DE RESSOURCES DLA FINANCEMENT PORTE PAR FRANCE ACTIVE & CENTRE DE RESSOURCES DLA INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE PORTE PAR L'AVISE, 2018, Les enjeux sociaux et économiques des structures de l'insertion par l'activité économique, Regard d'expert

CHAUVETTE, Marie-Claude, 2008. *Le schéma anticipatoire du contrat psychologique : étude exploratoire du concept et test de son lien avec trois types d'offre d'emploi*. Sous la direction de Sylvie Guerrero. Mémoire de MBA. Montréal.

COLLIN, Simon et KARSENTI, Thierry, 2011. *Les logiciels libres d'analyse qualitative : une alternative gagnante*, PanAfrican Research Agenda on the Pedagogical Integration of ICTs.

COMBES-JORET, Monique et LETHIELLEUX, Laëtitia, 2017. Les associations du secteur social et médico-social : Entre créativité et normalisation. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*. 2017. N° 344, pp. 23. DOI [10.7202/1039579ar](https://doi.org/10.7202/1039579ar).

DABOS, Guillermo E. et ROUSSEAU, Denise M., 2004. Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*. 2004. Vol. 89, n° 1, pp. 52-72. DOI [10.1037/0021-9010.89.1.52](https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.52).

DEFOURNY, Jacques et NYSSSENS, Marthe, 2017. *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3e secteur*. De Boeck. Ouvertures économiques. ISBN 978-2-8041-8302-8.

DEFOURNY, Jacques, 2004. L'émergence du concept d'entreprise sociale. *Reflets et perspectives de la vie économique*. 2004. Vol. XLIII, n° 3, pp. 9. DOI [10.3917/rpve.433.0009](https://doi.org/10.3917/rpve.433.0009).

DELOBBE, Nathalie, HERRBACH, Olivier, LACAZE, Delphine et MIGNONA Karim, 2005. *Comportement organisationnel. Volume 1*. Bruxelles : De Boeck. ISBN 978-2-8041-4933-8.

DUFOUR, Lucas et LACAZE, Delphine, 2010. L'intégration dans l'entreprise des jeunes à faible capital scolaire : un processus d'ajustement mutuel. *Revue de gestion des ressources humaines*. 2010. Vol. 75, n° 1, pp. 16. DOI [10.3917/grhu.075.0016](https://doi.org/10.3917/grhu.075.0016).

DUMEZ, Hervé, 2013. *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris : Vuibert. ISBN 978-2-311-01391-7.

FALLERY, Bernard et RODHAIN, Florence, 2007. Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique. In : *XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS*. Montréal, Canada : AIMS. 2007. pp. pp.1-16.

FLAHAULT, Erika, DUSSUET, Annie et LOISEAU, Dominique, [sans date]. Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations. .

FONDA, 2011. *Les associations dans dix ans. Quatre scénarios pour 2020*. 2011.

FRETEL, Anne, 2013. La notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique d'emploi : entre centralité et indétermination. *Revue Française de Socio-Économie*. 2013. Vol. 11, n° 1, pp. 55. DOI [10.3917/rfse.011.0055](https://doi.org/10.3917/rfse.011.0055).

GARDODY, Jérôme, 2016. La formation et la violation du contrat psychologique : quels processus cognitifs ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*. 2016. Vol. 23, n° 4, pp. 3. DOI [10.3917/rimhe.023.0003](https://doi.org/10.3917/rimhe.023.0003).

GATIGNON-TURNAU, Anne-Laure, PUECH, Lucie et FABRE, Catherine, 2018. Penser l'intrapreneuriat social à l'aune du contrat psychologique : un défi de la RSE ? *Revue de gestion des ressources humaines*. 2018. Vol. 107, n° 1, pp. 34. DOI [10.3917/grhu.107.0034](https://doi.org/10.3917/grhu.107.0034).

GIANFALDONI, Patrick, 2012. Les attributs de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique. *Innovations*. 2012. Vol. 38, n° 2, pp. 129. DOI [10.3917/inno.038.0129](https://doi.org/10.3917/inno.038.0129).

GIANFALDONI, Patrick, 2015. Les enjeux identitaires des entreprises sociales françaises. *Entreprendre & Innover*. 2015. Vol. 27, n° 4, pp. 51. DOI [10.3917/entin.027.0051](https://doi.org/10.3917/entin.027.0051).

GIANFALDONI, Patrick, 2018. Les évolutions contraintes des entreprises sociales d'insertion par le travail. *Marché et organisations*. 2018. Vol. 31, n° 1, pp. 81. DOI [10.3917/maorg.031.0081](https://doi.org/10.3917/maorg.031.0081).

GIOIA, Dennis A., CORLEY, Kevin G. et HAMILTON, Aimee L., 2013. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*. janvier 2013. Vol. 16, n° 1, pp. 15-31. DOI [10.1177/1094428112452151](https://doi.org/10.1177/1094428112452151).

GLÉMAIN, Pascal et RICHEZ-BATTESTI, Nadine, 2018. De l'économie sociale et solidaire à l'entreprise sociale : entre tournant entrepreneurial et innovation. Une clé de lecture. *Marché et organisations*. 2018. Vol. 31, n° 1, pp. 13. DOI [10.3917/maorg.031.0013](https://doi.org/10.3917/maorg.031.0013).

GLÉMAIN, Pascal et RÉSEAU INTERUNIVERSITAIRE D'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (éd.), 2015. *Entreprises solidaires : l'économie sociale et solidaire en question(s) ; [... XIIIe rencontres du Réseau inter-universitaire de l'ESS d'Angers ... 5, 6 et 7 juin 2013 à Angers ...]*. Rennes : Presses universitaires de Rennes. Économie et société. ISBN 978-2-7535-4017-0.

GOSSELIN, Hervé et TURAN-PELLETIER, Gaëlle, 2016. *Innovations et expérimentations dans le secteur de l'insertion par l'activité économique*. Rapport pour l'inspection générale des affaires sociales.

GOUJON BELGHIT, Anne, [sans date]. *La perception des salariés de la gestion des carrières dans un contexte d'entreprises publiques en restructuration*. 2008 : Lyon 3.

GOUJON BELGHIT, Anne, 2012. Découvrir le sens des données textuelles en GRH avec le logiciel Alceste : L'exemple de la gestion des carrières dans les entreprises publiques en restructuration en GRH. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. 2012. Vol. XVIII, n° 46, pp. 223. DOI [10.3917/riips1.046.0223](https://doi.org/10.3917/riips1.046.0223).

GRIMAND, Amaury, GLAISNER, Johan et GREVIN, Anouk, 2017. Un travail à soi. Repères pour un management de l'appropriation du travail. @GRH. 2017. Vol. 23, n° 2, pp. 95. DOI [10.3917/grh.172.0095](https://doi.org/10.3917/grh.172.0095).

GUERRERO, Sylvie, CERDIN, Jean-Luc et ROGER, Alain, 2004. *La gestion des carrières : enjeux et perspectives* [en ligne]. Paris : Vuibert. [Consulté le 22 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <http://books.google.com/books?id=TIBYAAAAYAAJ>

GUERRERO, Sylvie, 2005. La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone. *Relations industrielles*. 2005. Vol. 60, n° 1, pp. 112. DOI [10.7202/011541ar](https://doi.org/10.7202/011541ar).

GUERRERO, Sylvie et NAULLEAU, Mickaël, 2016. What's Next after Psychological Contract Violation? *Relations Industrielles/Industrial Relations*. 2016. Vol. 71, n° 4, pp. 639-659.

HORIOT, Anne-Lyse, CAUJOLLE, Céline, RAMAROSAONA, Geneviève, ZABRANIECKI, Jean-Luc, VERGÉ, Élisabeth et ROCQUES, Philippe, 2009. Accompagner les salariés en insertion ou l'expérience de l'entreprise « Le Hérisson ». *Empan*. 2009. Vol. 74, n° 2, pp. 60. DOI [10.3917/empa.074.0060](https://doi.org/10.3917/empa.074.0060).

HLADY RISPAL, Martine et SAPORTA, Bertrand, 2014. *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. 2014. De Boeck Supérieur.

JONES, Samantha K. et GRIEP, Yannick, 2018. "I Can Only Work So Hard Before I Burn Out." A Time Sensitive Conceptual Integration of Ideological Psychological Contract Breach, Work Effort, and Burnout. *Frontiers in Psychology* [en ligne]. 9 février 2018. Vol. 9. [Consulté le 23 mai 2018]. DOI [10.3389/fpsyg.2018.00131](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00131). Disponible à l'adresse : <http://journal.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2018.00131/full>

JUBAN, Jean-Yves, CHARMETTANT, Hervé et MAGNE, Nathalie, 2015. Les enjeux cruciaux du recrutement pour les organisations hybrides : les enseignements à tirer d'une étude sur les Scop. *Management & Avenir*. 2015. Vol. 82, n° 8, pp. 81. DOI [10.3917/mav.082.0081](https://doi.org/10.3917/mav.082.0081).

KALLEBERG, Arne, 1977. Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*. Vol. 42, No. 1. 1977. pp. 124-143.

KIM, Sung Soo, SHIN, Donghoon, VOUGH, Heather C, HEWLIN, Patricia Faison et VANDENBERGHE, Christian, 2018. How do callings relate to job performance? The role of organizational commitment and ideological contract fulfillment. *Human Relations*. 13 février 2018. pp. 001872671774331. DOI [10.1177/0018726717743310](https://doi.org/10.1177/0018726717743310).

KNUTSEN, Wenjue Lu et CHAN, Yolande, 2015. The Phenomenon of Staff Volunteering: How Far Can You Stretch the Psychological Contract in a Nonprofit Organization? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. juin 2015. Vol. 26, n° 3, pp. 962-983. DOI [10.1007/s11266-014-9476-8](https://doi.org/10.1007/s11266-014-9476-8).

KRAUSE, Alan J. et MOORE, Sarah Y., 2017. Ideological Currency in the Psychological Contracts of Corporate Manufacturing Employees. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. mars 2017. Vol. 29, n° 1, pp. 15-36. DOI [10.1007/s10672-017-9289-1](https://doi.org/10.1007/s10672-017-9289-1).

LAMARGOT, Laurent, 2016. *L'évolution du contrat psychologique d'une cohorte de jeunes professionnels infirmiers en France : une étude de cas longitudinale*. Thèse de doctorat. Angers.

LANGLEY, Ann et ROYER, Isabelle, 2006. Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations. *M@n@gement*. 2006. Vol. 9, n° 3, pp. 81. DOI [10.3917/mana.093.0081](https://doi.org/10.3917/mana.093.0081).

LEGUY, Patrice, GUITTON, Christian et AMOUREUX, Pierrot, 2013. *Handicap, reconnaissance et formation tout au long de la vie 295 ESAT en réseaux lieux d'innovation sociale et d'ingénierie de formation* [en ligne]. [Consulté le 22 mai 2018]. ISBN 978-2-7492-3418-2. Disponible à l'adresse : <http://ezproxy.usherbrooke.ca/login?url=http://www.cairn.info/handicap-reconnaissance-et-formation-tout-au-long---9782749234175.htm>

LEMIRE, Louise et MARTEL, Gaëtan, 2007. *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXI^e siècle*. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec. ISBN 978-2-7605-1494-2.

MANTEROLA, Jean-Jacques, 2013. Gouvernance des entreprises sociales d'insertion basques : le marché en guise de débat. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*. 2013. N° 327, pp. 43. DOI [10.7202/1015149ar](https://doi.org/10.7202/1015149ar).

MCDERMOTT, Aoife M., CONWAY, Edel, ROUSSEAU, Denise M. et FLOOD, Patrick C., 2013. Promoting Effective Psychological Contracts Through Leadership: The Missing Link Between HR Strategy

and Performance. *Human Resource Management*. mars 2013. Vol. 52, n° 2, pp. 289-310. DOI [10.1002/hrm.21529](https://doi.org/10.1002/hrm.21529).

MEGANCK, ANNELIES et DE VOS, ANS, 2009. The relationship between career-related antecedents and graduates' anticipatory psychological contracts. *Journal of Business and Psychology*. Issue 3. 2009.

MEYER, Maryline, 2009. Innovations en grh pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économique. *Innovations*. 2009. Vol. 29, n° 1, pp. 87. DOI [10.3917/inno.029.0087](https://doi.org/10.3917/inno.029.0087).

MORRISON, Elizabeth Wolfe et ROBINSON, Sandra L., 1997. WHEN EMPLOYEES FEEL BETRAYED: A MODEL OF HOW PSYCHOLOGICAL CONTRACT VIOLATION DEVELOPS. *Academy of Management Review*. janvier 1997. Vol. 22, n° 1, pp. 226-256. DOI [10.5465/amr.1997.9707180265](https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265).

NELSON, DL, QUICK, JC et JOPLIN, JR, 1991. Psychological contracting and newcomer socialization: An attachment theory foundation. *Journal of Social Behavior & Personality*. 6(7). 1991. pp. 55-72.

NÈGRE, Emmanuelle et MARTINEZ, Isabelle, 2013. Une analyse lexicale des communiqués de presse volontaires émis lors des OPA/OPE. *Comptabilité - Contrôle - Audit*. 2013. Vol. 19, n° 2, pp. 71. DOI [10.3917/cca.192.0071](https://doi.org/10.3917/cca.192.0071).

NYSENS, Marthe, LEMAÎTRE, Andreia et PLATTEAU, Alexis, 2004. Quelle place et quels enjeux pour les entreprises sociales d'insertion en Belgique ? *Reflets et perspectives de la vie économique*. 2004. Vol. XLIII, n° 3, pp. 25. DOI [10.3917/rpve.433.0025](https://doi.org/10.3917/rpve.433.0025).

PACHE, Anne-Claire et SANTOS, Filipe, 2010. WHEN WORLDS COLLIDE: THE INTERNAL DYNAMICS OF ORGANIZATIONAL RESPONSES TO CONFLICTING INSTITUTIONAL DEMANDS. *Academy of Management Review*. 1 juillet 2010. Vol. 35, n° 3, pp. 455-476. DOI [10.5465/AMR.2010.51142368](https://doi.org/10.5465/AMR.2010.51142368).

PACHE, Anne-Claire et SANTOS, Filipe, 2013. Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*. août 2013. Vol. 56, n° 4, pp. 972-1001. DOI [10.5465/amj.2011.0405](https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405).

PAILLÉ, Pierre et MUCCHIELLI, Alex, 2013. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : A. Colin. ISBN 978-2-200-24904-5.

PÉLISSIER, Daniel, 2017. *Initiation à la lexicométrie. Approche pédagogique à partir de l'étude d'un corpus avec le logiciel IRaMuTeQ*. [en ligne]. mars 2017. Disponible à l'adresse : <https://presnumorg.hypotheses.org/>

PÉNAU, Mélanie et SERVANT, Laure, 2012. La dualité entre production et accompagnement. Le challenge permanent des Structures d'insertion par l'activité économique. *Le sociographe*. 2012. Vol. Hors-série 5, n° 5, pp. 159. DOI [10.3917/graph.hs05.0159](https://doi.org/10.3917/graph.hs05.0159).

PENNAFORTE, Antoine, 2012. Engagement organisationnel et contrat psychologique : une relation en mutation chez les apprentis de l'enseignement supérieur dans le monde des services. *Question(s) de management*. 2012. Vol. 1, n° 2, pp. 95. DOI [10.3917/qdm.122.0095](https://doi.org/10.3917/qdm.122.0095).

PERETTI, Jean-Marie, 2015. *Dictionnaire des ressources humaines*. ISBN 978-2-311-40104-2.

PETRELLA, Francesca et RICHEZ-BATTESTI, Nadine, 2010. Régulation de la qualité dans les services à la personne en France : l'Economie sociale et solidaire entre innovation et isomorphisme ? *Management & Avenir*. 2010. Vol. 35, n° 5, pp. 273. DOI [10.3917/mav.035.0273](https://doi.org/10.3917/mav.035.0273).

RANJATOELINA TANTELY, Jérémy et ZAOUAL, Anne-Ryslène, 2016. Inclure des ressources délaissées : Le groupe Vitamine T, un spécialiste de l'insertion. *Revue Française de Gestion*. mars 2016. Vol. 42, n° 255, pp. 121-138. DOI [10.3166/rfg.2016.00031](https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00031).

- RÉMY, Véronique, 2017. 205 : *Comment les structures de l'insertion par l'activité économique concilient-elles leur mission d'accompagnement et leur activité ?* Document d'études. DARES.
- ROMÁN, Juan Pablo, BATTISTELLI, Adalgisa et ODOARDI, Carlo, 2014. Organizational Respect as Mediator Between the Ideological Psychological Contract and Workers' Job Satisfaction: Empirical Findings from the Social Enterprise Sector. *Journal of Social Entrepreneurship*. 2 janvier 2014. Vol. 5, n° 1, pp. 107-122. DOI [10.1080/19420676.2013.851728](https://doi.org/10.1080/19420676.2013.851728).
- ROMÁN-CALDERÓN, Juan Pablo, ODOARDI, Carlo et BATTISTELLI, Adalgisa, 2015. CAUSE-FIT, POSITIVE ATTITUDES AND BEHAVIORS WITHIN HYBRID COLOMBIAN ORGANIZATIONS. *Revista de Administração de Empresas*. août 2015. Vol. 55, n° 4, pp. 408-417. DOI [10.1590/S0034-759020150405](https://doi.org/10.1590/S0034-759020150405).
- ROUSSEAU, Denise M et GRELLER, M, 1994. Human Resource Practices: Administrative Contract Makers. *Human Resource Management*. 33. 1994. pp. 585-601.
- ROUSSEAU, Denise M, 1989. Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol 2, No 2. 1989.
- ROUSSEAU, Denise M., 1990. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*. septembre 1990. Vol. 11, n° 5, pp. 389-400. DOI [10.1002/job.4030110506](https://doi.org/10.1002/job.4030110506).
- ROUSSEAU, Denise M., 1995. *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 978-0-8039-7104-2.
- ROUSSEAU, Denise M., 2001. Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. novembre 2001. Vol. 74, n° 4, pp. 511-541. DOI [10.1348/096317901167505](https://doi.org/10.1348/096317901167505).
- ROUSSEAU, Denise M., 2004. Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Perspectives*. février 2004. Vol. 18, n° 1, pp. 120-127. DOI [10.5465/ame.2004.12689213](https://doi.org/10.5465/ame.2004.12689213).
- SABOUNE, Khaled, 2016. Contribution à l'audit du contrat psychologique chez les jeunes sans qualification en formation. *Question(s) de management*. 2016. Vol. 13, n° 2, pp. 11. DOI [10.3917/qdm.162.0011](https://doi.org/10.3917/qdm.162.0011).
- SAINT ONGE, Sylvie, VANDENBERGHE, Christian et ROBINEAU, Evelyne, 2008. An Analysis of the Relation between Personality and the Attractiveness of Total Rewards Components. *Relations Industrielles/Industrial Relations*. Vol. 63, No. 3. 2008.
- SANTOS, Filipe, PACHE, Anne-Claire et BIRKHOLZ, Christoph, 2015. Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *California Management Review*. mai 2015. Vol. 57, n° 3, pp. 36-58. DOI [10.1525/cm.2015.57.3.36](https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.3.36).
- SEMENOWICZ, Philippe, 2014. Collaborer avec le secteur lucratif. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*. 2014. N° 333, pp. 78. DOI [10.7202/1026045ar](https://doi.org/10.7202/1026045ar).
- SEMENOWICZ, Philippe, 2017. *Collaborer pour insérer?: les partenariats sociaux dans l'insertion par l'activité économique*. ISBN 978-2-7535-5473-3
- SIBILLE, Hugues, 2018. *L'Entreprise, l'ESS et l'intérêt général*. 2018. L'édito du labo ESS.
- THIÉTART, Raymond-Alain, 2014. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod. ISBN 978-2-10-071109-3.

- THOMPSON, Jeffery A. et BUNDERSON, J. Stuart, 2003. Violations of Principle: Ideological Currency in the Psychological Contract. *The Academy of Management Review*. 1 octobre 2003. Vol. 28, n° 4, pp. 571. DOI [10.2307/30040748](https://doi.org/10.2307/30040748).
- TREBUCQ, Stéphane, MOSCAROLA, Jean et GOUJON BELGHIT, Anne, 2015. La question de la pertinence des résultats obtenus via des logiciels de traitement qualitatif et quantitatif de données textuelles : témoignage d'expériences sur les thèmes du burn out et du suicide au travail. In : *L'articulation des démarches quantitative et qualitative pour analyser le travail : mythe ou réalité ?* CEREQ. 2015.
- URASADETTAN, Jennifer, 2015. La diffusion de la logique compétence au sein des structures d'insertion : une analyse en termes d'étendue du découplage : Le cas de la constitution d'une gestion territorialisée de l'emploi. *La Revue des Sciences de Gestion*. 2015. Vol. 275-276, n° 5, pp. 49. DOI [10.3917/rsg.275.0049](https://doi.org/10.3917/rsg.275.0049).
- VALENTIN, Patrick, 2009. *Chômage de longue durée - Emploi précaire : Plaidoyer pour une économie solidaire*. Chronique Sociale. Comprendre la société.
- VANTILBORGH, Tim, BIDEE, Jemima, PEPERMANS, Roland, WILLEMS, Jurgen, HUYBRECHTS, Gert et JEGERS, Marc, 2013. Revisiting the Relationship between Personality and Psychological Contracts: A Moderated Mediation Model Explaining Volunteer Performance. *Social Service Review*. Mars 2013. Vol. 87, n° 1, pp. 158-186. DOI [10.1086/669825](https://doi.org/10.1086/669825).
- WACHEUX, Frédéric, 1996. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Economica. Collection Gestion. Série Politique générale, finance et marketing. ISBN 978-2-7178-3053-8.
- YU, Bin et WANG, Bolin, 2012. The Mechanism Research of Ideological Psychological Contract and Performance in High-Level Scientific and Technological Person. *Science of Science and Management of S. & T.* Nankai University, 2012.
- ZOONEKYND, Sylviane, 2004. Contribution à l'analyse d'une forme singulière d'entrepreneuriat : le cas des entreprises d'insertion. *Revue de l'Entrepreneuriat*. 2004. Vol. 3, n° 1, pp. 33. DOI [10.3917/entre.031.0033](https://doi.org/10.3917/entre.031.0033).

TABLE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : Les caractéristiques du contrat psychologique transactionnel de ROUSSEAU	25
TABLEAU 2 : Les caractéristiques du contrat psychologique relationnel de ROUSSEAU (1995, 2005).	26
TABLEAU 3 : Les orientations épistémologiques, adapté d'ALLART-POESI et PERRET (2014).....	36
TABLEAU 4 : Analyse quantitative et qualitative selon HLADY-RISPAL (2002).....	39
TABLEAU 5 : Les différents types d'étude de cas selon YIN (1994), d'après LAMARGOT (2016).	42
TABLEAU 6 : Entretiens réalisés avec les encadrants techniques	45
TABLEAU 7 : Entretiens réalisés avec les recruteurs	45
TABLEAU 8 : Analyses lexicales réalisées	53
TABLEAU N°9 : Le contenu de leur contrat psychologique pour les encadrants techniques - <i>engagements du côté encadrant technique</i>	67
TABLEAU N°10 : Le contenu de leur contrat psychologique pour les encadrants techniques - <i>Engagements du côté entreprise</i>	70
TABLEAU N°11 : Tableau de correspondance engagements/entretiens - <i>Engagements du côté encadrant technique</i>	71
TABLEAU N°12 : Tableau de correspondance engagements/entretiens - <i>Engagements du côté employeur</i>	72
TABLEAU 13 : Le contrat psychologique des encadrants techniques d'après les recruteurs	81
TABLEAU 14 : Profils des encadrants techniques en fonction de leurs expériences antérieures et arrivée dans la structure.....	84
TABLEAU 15 : Variété des rétributions chez les encadrants techniques	91
TABLEAU 16 : Les diverses expressions de la rétribution idéologique.....	94

TABLE DES FIGURES

FIGURE 1 : Arbre thématique d'ensemble du codage des deux corpus	49
FIGURE 2 : Dendrogramme du corpus global encadrant technique (corpus n°1).....	55
FIGURE 3 : Nuage de mots classe 3, corpus n°1	56
FIGURE 4 : Nuage de mots classe 2, corpus n°1.....	57
FIGURE 5 : Nuage de mots classe 5, corpus n°1	57
FIGURE 6 : Nuage de mots classe 1, corpus n°1	58
FIGURE 7 : Nuage de mots classe 4, corpus n°1.....	58
FIGURE 8 : Analyse factorielle des correspondances après CHD.....	59
FIGURE 9 : Classification hiérarchique descendante, corpus n°2	64
FIGURE 10 : Nuage de mots classe n°4, corpus n°2	64
FIGURE 11 : Nuage de mots de classe 3, corpus n°2.....	65
FIGURE 12 : Nuage de mots classe 1, corpus n°2.....	66
FIGURE 13 : Nuage de mots classe 2, corpus n°2.....	66
FIGURE 14 : Dendrogramme de la classification hiérarchique descendante du corpus employeur (corpus n°3).....	80
FIGURE 15 : Les rétributions dans la relation d'emploi, au-delà du contrat psychologique.....	93

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	1
INTRODUCTION	3
PARTIE 1 : CADRE CONCEPTUEL	9
CHAPITRE 1 : LA LITTERATURE RELATIVE AUX STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE.....	10
SECTION 1 : LA THEORIE DES ORGANISATIONS HYBRIDES	10
SOUS-SECTION 1 : LA NOTION D'ORGANISATION HYBRIDE	10
§ 1 : Les origines de la notion	10
§ 2 : Définition et défis d'une « organisation hybride »	10
SOUS-SECTION 2 : LA VARIETE DES ORGANISATIONS HYBRIDES	11
§ 1 : Variété des tensions dans les organisations hybrides	11
§ 2 : Variété des stratégies face à l'hybridité.....	12
SECTION 2 : LES TRAVAUX SPECIFIQUES AUX STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE	13
SOUS-SECTION 1 : LES CARACTERISTIQUES DES SIAE	13
§ 1 : Des organisations hybrides.....	13
§ 2 : Des organisations « paradoxales »	14
SOUS-SECTION 2 : LES DYNAMIQUES DES SIAE	14
§ 1 : Un contexte actuel contraignant	14
§ 2 : Les acteurs des SIAE.....	15
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE SUR LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE	17
SECTION 1 : LA NOTION DE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE	17
SOUS-SECTION 1 : LES ORIGINES DE LA NOTION	17
§1 – Les théoriciens de l'échange social	17
§2 – Les premières utilisations du concept de « contrat psychologique ».....	18
SOUS-SECTION 2 : LA CONCEPTUALISATION ACTUELLE DE LA NOTION DE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.....	19
§1 – Le concept de contrat psychologique avec Rousseau.....	19
§2 – Critiques et limites de cette approche du contrat psychologique	20
SECTION 2 : LA VIE DES CONTRATS PSYCHOLOGIQUES	21
SOUS-SECTION 1 : LA FORMATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.....	21

§1 – Le concept de « contrat psychologique anticipatoire »	21
§2 – La phase de rencontre avec l’organisation	21
§3 – La phase d’acquisition du contrat psychologique et sa possibilité d’évolution.....	22
SOUS-SECTION 2 : LES EFFETS DES CONTRATS PSYCHOLOGIQUES	22
§1 - Le non-respect du contrat psychologique.....	23
§2 - Le respect du contrat psychologique.....	23
SECTION 3 : LA VARIETE DES CONTRATS PSYCHOLOGIQUES	24
SOUS-SECTION 1 : LES DIFFERENTES MANIERES DE DECRIRE UN CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.....	24
§1- L’approche par le contenu.....	24
§2- L’approche par les caractéristiques	24
SOUS-SECTION 2 : LES TYPOLOGIES DES CONTRATS PSYCHOLOGIQUES.....	25
§1 – La distinction fondamentale entre contrat psychologique transactionnel et relationnel.....	25
§3 – L’apport de Thompson et Bunderson (2003) : les « monnaies » et le contrat psychologique idéologique.	27
SOUS-SECTION 3 : LES DEVELOPPEMENTS RELATIFS AUX CONTRATS PSYCHOLOGIQUES A DIMENSION IDEOLOGIQUE.....	28
§1 – La part encore limitée des travaux relatifs au contrat psychologique idéologique.....	28
§2 – Les mécanismes spécifiques aux contrats psychologiques à dominante idéologique	28
§3 – Le lien entre caractéristiques individuelles et contrat psychologique à dominante idéologique	29
CHAPITRE 3 : LES RETRIBUTIONS DU TRAVAIL	30
SECTION 1 : LE CONCEPT DE RETRIBUTION	30
SOUS-SECTION 1 : DEFINITION DE LA NOTION DE RETRIBUTION	30
§1 – Les précurseurs de concept de rétribution	30
§2 – La notion de rétribution en sociologie.....	30
§3 : La notion de rétribution en gestion des ressources humaines	31
SOUS-SECTION 2 : SPECIFICITES INDIVIDUELLES ET VARIETE DES RETRIBUTIONS DU TRAVAIL.....	31
§1 – Significations du travail et rétributions	31
§2 – Théories de l’ajustement et rétributions	32
SECTION 2 : RETRIBUTION ET CONTRAT PSYCHOLOGIQUE	33
SOUS-SECTION 1 : LA COMPATIBILITE ENTRE LES NOTIONS DE RETRIBUTION ET DE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.....	33
§1 – La notion de rétribution dans les origines de la théorie du contrat psychologique	33
§2 – La rétribution dans les travaux actuels autour du contrat psychologique.....	33
§3 – La notion d’ajustement et le contrat psychologique	33
SOUS-SECTION 2 : LES APPORTS DE L’APPROCHE PAR LES RETRIBUTIONS POUR LA THEORIE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.....	34

§1 – La variété des rétributions	34
§2 - La valeur en propre des rétributions.....	34
§3 – Le caractère diffus des rétributions	34
PARTIE 2 : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	35
CHAPITRE 1 : METHODOLOGIE EN AMONT DU RECUEIL DE DONNEES.....	36
SECTION 1 : EPISTEMOLOGIE.....	36
SOUS SECTION 1 - LES PARADIGMES EPISTEMOLOGIQUES	36
§1 – Les orientations constructiviste ou réaliste.....	36
§2 – Les principaux paradigmes épistémologiques.....	37
SOUS-SECTION 2 - NOTRE CHOIX EPISTEMOLOGIQUE : L’INTERPRETATIVISME.....	38
§1 – Les implications d’un choix interprétativiste	38
§2 – Les justifications de notre choix.....	38
SECTION 2 : LE CHOIX DE METHODES DE RECHERCHE.....	39
SOUS-SECTION 1 – LE CHOIX D’UNE METHODOLOGIE QUALITATIVE	39
§1 - Méthodologies qualitative et quantitative	39
§2 - Méthodologie qualitative et quantitative face au contrat psychologique	39
§3 – Justification du choix d’une méthodologie qualitative.....	40
SOUS-SECTION 2 – UN RAISONNEMENT PAR ABDUCTION	40
§1 - Les différents modes de raisonnement.....	40
§2 - Le choix d’une méthode de raisonnement.....	41
SOUS-SECTION 3 : LE CHOIX DE L’ETUDE DE CAS	41
§1 – Les différents types de démarche qualitative	41
§2 – Le choix d’une démarche : l’étude de cas de type 4.....	41
SOUS-SECTION 4 : LE PROGRAMME DE RECHERCHE MENE.....	42
§1 – Des entretiens semi-directifs	42
§2 – Une double série d’entretiens	42
SECTION 3 : LES TERRAINS DE RECHERCHE	43
SOUS-SECTION 1 : PRESENTATION DES QUATRE STRUCTURES.....	43
§1 - Choix des terrains.....	43
§2 – Présentation des structures	44
SOUS-SECTION 2 : PRESENTATION DES ENTRETIENS REALISES.....	44
§1 – Présentation générale.....	45
§2 – Tableaux de synthèse des entretiens réalisés.....	45

CHAPITRE 2 – METHODOLOGIE EN AVAL DU RECUEIL DE DONNEES : LES OUTILS D’ANALYSE.....	46
SECTION 1 : LES ANALYSES THEMATIQUES AVEC LE LOGICIEL RQDA	46
SOUS-SECTION 1 – PRESENTATION GENERALE DE L’ANALYSE THEMATIQUE AVEC RQDA.....	46
§1 – L’analyse thématique.....	46
§2 – Le logiciel RQDA.....	46
SOUS-SECTION 2 – L’ANALYSE THEMATIQUE REALISEE	47
§1 – Thèmes du corpus encadrants techniques.....	47
§2 – Thèmes du corpus recruteurs.....	48
§3 – Arbre thématique d’ensemble.....	49
§4 – Utilisation des différents thèmes	49
SECTION 2 : LES ANALYSES LEXICALES AVEC LE LOGICIEL IRAMUTEQ	50
SOUS-SECTION 1 – PRESENTATION GENERALE DE L’ANALYSE LEXICALE AVEC IRAMUTEQ.....	50
§1 – L’analyse lexicale.....	50
§2 – Le logiciel Iramuteq	50
SOUS-SECTION 2 – LES ANALYSES REALISEES.....	52
§1 – Préparation des corpus.....	52
§2 – Les différentes analyses réalisées	52
 PARTIE 3 : ANALYSES, RESULTATS ET DISCUSSION	54
 CHAPITRE PRELIMINAIRE : LE POSTE D’ENCADRANT TECHNIQUE DANS UNE STRUCTURE D’INSERTION PAR L’ACTIVITE ECONOMIQUE (SIAE).	55
SECTION 1 : LES ANALYSES REALISEES	55
SOUS-SECTION 1 : ANALYSE LEXICALE DE L’ENSEMBLE DU CORPUS DES ENCADRANTS TECHNIQUES	55
§1 – Classification hiérarchique descendante (méthode dite « Reinart » sur Iramuteq)	55
§2 – L’analyse factorielle des correspondances après CHD	59
SOUS-SECTION 2 : ANALYSE THEMATIQUE.....	60
§1 – Le codage réalisé sous RQDA.....	60
§2 – La mise en évidence de sous-thèmes.....	60
SECTION 2 : RESULTATS ET DISCUSSION	60
SOUS-SECTION 1 : L’ENCADRANT TECHNIQUE COMME CHEF D’EQUIPE QUI PREND LES GENS LA OU ILS SONT.	60
§1 – L’encadrant technique : un chef d’équipe.	60
§2 – L’encadrant technique : un management particulier	61
SOUS-SECTION 2 : L’ENCADRANT TECHNIQUE COMME BINOME ET NON SUBSTITUT DE L’ACCOMPAGNATEUR SOCIAL.....	61

§1 – La distinction claire accompagnateur social et encadrant technique	62
§2 – Le fonctionnement en binôme	62
CHAPITRE 1 : LA DESCRIPTION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES ENCADRANTS TECHNIQUES	63
SECTION 1 : ANALYSES REALISEES	63
SOUS-SECTION 1 : LES ANALYSES LEXICALES	63
§1 : Analyse lexicale de l'ensemble du corpus des encadrants techniques	63
§2 : Analyse lexicale du corpus relatif spécifiquement au contrat psychologique	63
SOUS-SECTION N°2 : ANALYSE THEMATIQUE DU CORPUS DES ENCADRANTS TECHNIQUES	67
§1 – Les tableaux de l'ensemble des engagements	67
§2 – Tableaux de « correspondance »	71
§3 – Commentaires des tableaux	72
SECTION 2 : RESULTATS ET DISCUSSION	73
SOUS-SECTION 1 : LES TRAITES SPECIFIQUES DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES ENCADRANTS TECHNIQUES	74
§1 - L'hybridité très forte des engagements	74
§2 - Un contrat psychologique dans une relation tri-partite	74
§3 - Le rôle particulier du salaire	75
SOUS-SECTION 2 – LA NATURE DES CONTRATS PSYCHOLOGIQUES DES ENCADRANTS TECHNIQUES	76
§1 – Contrats transactionnels ou relationnels ?	76
§2 – La nécessité d'une autre approche	77
CHAPITRE 2 : LES DYNAMIQUES DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES ENCADRANTS TECHNIQUES	79
SECTION 1 : LA MUTUALITE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE	79
SOUS-SECTION 1 : LES ANALYSES REALISEES	79
§1 - L'analyse lexicale des entretiens recruteurs	79
SOUS-SECTION 2 : DISCUSSION ET RESULTATS	81
§1 – Un niveau élevé de mutualité	82
§2 – La question de la dimension valorielle	82
SECTION 2 : LA CONSTRUCTION ET L'EVOLUTION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES ENCADRANTS TECHNIQUES	82
SOUS-SECTION 1 : LES ANALYSES REALISEES	83
§1 – L'analyse lexicale sur le corpus des recruteurs	83
§2 – Réalisation d'analyses thématiques	83
SOUS-SECTION 2 : DISCUSSION DES RESULTATS	86

§1 – Le contrat psychologique anticipatoire.....	86
§2 – Le rôle du recrutement dans la construction du contrat psychologique	86
SECTION 3 : LES EFFETS DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES ENCADRANTS TECHNIQUES	87
SOUS-SECTION 1 – L’ANALYSE DES EFFETS DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES ENCADRANTS TECHNIQUES	87
§1 – Le codage réalisé	87
§2 – Les catégories d’effets dégagés	87
SOUS-SECTION 2 - RESULTATS ET DISCUSSION	87
§1 – Les effets plutôt négatifs de leur contrat psychologique sur les encadrants techniques.....	87
§2 – Les effets positifs de leur contrat psychologique sur les encadrants techniques.....	88
CHAPITRE 3 : LES RETRIBUTIONS ET LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES ENCADRANTS TECHNIQUES.....	90
SECTION 1 : VARIETE DES RETRIBUTIONS ET POSITIONNEMENT AVEC LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.....	90
SOUS-SECTION 1 : L’ANALYSE THEMATIQUE	90
§1 – Construction de l’analyse.	90
§2 – Tableau récapitulatif.....	90
SOUS-SECTION 2 : RESULTATS ET DISCUSSION.....	92
§1 – Résultats en termes d’ajustement du mix de rétribution.....	92
§2 – Résultats par rapport à la théorie du contrat psychologique.....	92
SECTION 2 : LA PLURALITE DES RETRIBUTIONS IDEOLOGIQUES	93
SOUS-SECTION 1 : ANALYSE THEMATIQUE REALISEE	93
§1 – Construction de l’analyse.	93
§2 – Tableau récapitulatif.....	94
SOUS-SECTION 2 : RESULTATS ET DISCUSSION.....	94
§1 – Résultats	94
§2 – Intérêts managérial et méthodologique.....	94
CONCLUSION GENERALE	96
BIBLIOGRAPHIE	100
TABLE DES TABLEAUX	107
TABLE DES FIGURES	108
TABLE DES MATIERES.....	109
ANNEXES	115

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien encadrant technique

Annexe 2 : Guide d'entretien recruteur

Annexe 1 : Guide d'entretien encadrant technique

Depuis combien de temps êtes-vous dans ce poste ? Quel a été votre parcours avant ? Comment êtes-vous arrivé à ce poste ? Comment avez-vous eu l'information concernant le poste ? Comment s'est passé ensuite le recrutement, avec qui ? Pourquoi postuler là ?	
Est-ce qu'on vous a remis des éléments particuliers d'intégration ?	
Au moment de commencer, connaissiez-vous bien le poste ?	
Quels étaient pour vous vos obligations, vos engagements dans le poste ? Notamment : <ul style="list-style-type: none"> - En termes de temps de travail et débordement sur la vie personnelle ? Avez-vous une bonne frontière entre les deux ? - En termes d'implications et d'engagement émotionnel ? 	
Avez-vous eu le sentiment de faire des promesses à l'employeur ?	
Avez-vous l'impression d'avoir pris depuis votre entrée dans le poste de nouveaux engagements ?	
Quelles étaient les obligations/engagements de l'employeur en retour ? Notamment : <ul style="list-style-type: none"> - En termes d'ambiance de travail, de relation avec les salariés et la direction ? - De qualité de vie au travail ? De conditions de travail ? - De salaire ? [Pourriez-vous gagner plus ailleurs ?] - De formation ? L'employeur vous a-t-il fait des promesses ? Avez-vous l'impression depuis votre entrée dans le poste que l'employeur a pris de nouveaux engagements, a de nouvelles obligations ?	
Que représente pour vous le projet social de l'entreprise ? (Dans votre travail et rapport à celui-ci qu'est-ce qui serait différent sans ce projet ?)	
[Si l'employeur changeait quelque chose, cela pourrait-il rompre le contrat moral ? Par exemple, prenait des décisions plus gestionnaires, économiques, serait-ce un problème pour vous ?]	
Est-ce que votre vécu dans le poste correspond à toutes les attentes dont nous avons parlé ? Evolutions, déceptions ? (Si sentiment de promesse rompu : effets, ressentis ?) Y a-t-il d'autres choses qui vous ont surpris dans le poste ?	
Comment vivez-vous ce poste, cet emploi ?	

Annexe 2 : Guide d'entretien recruteur

Quel est votre poste/fonction, depuis combien de temps l'exercez-vous ? Quel a été votre parcours avant ?	
Depuis quand exercez-vous la fonction de recruteur ? Avez-vous été spécifiquement formé à cela ?	
Comment se passe le recrutement des encadrants techniques ? Pour vous, quand un ET est recruté, il s'engage à quoi ? Quelles sont les obligations des ET dans le cadre de son travail ? Avez-vous le sentiment qu'il promette quelque chose à l'entreprise ? Notamment : Quel niveau d'implication doit avoir un ET ? Quitte à ce que dépasse parfois hors du temps de travail ? Est-ce que le salarié a un rôle de respect des valeurs du projet, d'implication plus forte pour cela, de promotion de cela ?	
L'entreprise a-t-elle des obligations en retour ? Sentiment de réaliser des promesses envers le salarié ? Engagement sur les conditions de travail ? La démocratie interne ? La rémunération ? La formation et l'évolution ? Le maintien de l'emploi ?	
Avez-vous parfois eu besoin de remettre les choses au clair avec des ET ou licencier des encadrants techniques ? (Sans donner les noms bien entendu !) Si oui, pourquoi ?	
Remettez-vous des documents aux ET, y a-t-il des éléments spécifiques d'intégration prévus ?	