

# **XIXe Rencontres du Réseau Interuniversitaire de l'Economie Sociale et Solidaire**

**"ESS de la culture et culture de l'ESS"**

**15, 16 et 17 mai 2019, l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée**

## **Communication**

### **Culture de métier et culture sociale et solidaire : le cas des encadrants techniques dans les structures d'insertion par l'activité économique.**

Aurore Sivignon

Doctorante au laboratoire REGARDS, Université de Reims Champagne-Ardenne

Associée à la chaire d'économie sociale et solidaire de l'Université de Reims Champagne-Ardenne

[aurore.sivignon@univ-reims.fr](mailto:aurore.sivignon@univ-reims.fr)

## **Résumé**

Les encadrants techniques en structure d'insertion par l'activité économique (SIAE) sont des salariés de l'économie sociale et solidaire occupant un poste hybride, à la fois chargé d'un fort substrat technique et d'un cadre d'exercice marqué par l'objectif social de la structure. Dans un contexte où les évolutions de l'action publique tendent à imposer aux SIAE un objectif de compétitivité, ces salariés constituent un terrain particulièrement intéressant pour étudier la manière dont s'articulent culture professionnelle et culture "sociale et solidaire". A partir de quinze entretiens réalisés dans cinq SIAE de la région bordelaise, nous proposons une analyse de l'articulation de ces cultures, ainsi qu'une mise en perspective avec la construction des relations d'emploi individuelles.

## **Introduction**

La loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire définit celle-ci comme « un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine ». Cette tournure montre de manière particulièrement explicite que l'économie sociale et solidaire n'est pas un champ homogène ou encore moins un secteur ou une branche, mais bien davantage une manière de faire et d'appréhender l'économie, qui peut s'appliquer à des activités variées.

L'économie sociale et solidaire concerne donc des salariés exerçant des fonctions et ayant des compétences extrêmement hétérogènes. Par conséquent, l'imprégnation de leurs postes à des valeurs sociales et solidaires sera variée. Il nous semble intéressant dans le cadre de cette étude de distinguer trois situations en la matière. Tout d'abord, il existe de rares cas de métiers existant uniquement dans l'économie sociale et solidaire, créés par elle et y étant par nature liés.<sup>1</sup> Ensuite, il existe un certain nombre de métiers qui peuvent être exercés en-dehors de l'économie sociale et solidaire, mais qui ont toutefois par nature une certaine proximité, une certaine compatibilité, des affinités, avec des notions de « social » et de « solidaire ». Nous pensons par exemple ici à des métiers du travail social ou ceux marqués par l'éthique du care. Enfin, un grand nombre de métiers présents dans des organisations de l'économie sociale et solidaire existent ailleurs, et peuvent tout à fait s'exercer dans des sociétés commerciales capitalistes très éloignées du social et du solidaire, sans que cela ne présente en soi un risque de tension. Nous songeons ici à toutes les professions qui peuvent s'exercer aussi bien dans l'économie sociale et solidaire qu'ailleurs, mais qui reposent dans les deux cas sur un substrat technique fort.<sup>2</sup>

Nous souhaitons ici nous intéresser à cette dernière catégorie de métiers, en lien avec une tendance de fond dans l'économie sociale et solidaire, qui est celle de la professionnalisation des structures (Bernardeau-Moreau, 2006 ; Petrella et Richez-Battesti, 2010 ; Leiter, 2013 ; Audebrand & Michaud, 2015), définie ici comme une élévation en compétences. Cette évolution s'explique notamment par la tendance de l'Etat à privilégier un financement par la commande publique plutôt que par la subvention. Elle résulte par ailleurs du développement du modèle de « l'entreprise sociale », qui impose de faire « aussi bien » que les entreprises ordinaires et d'avoir le même niveau de professionnalisme. En tout état de cause, de plus en plus d'organisations de l'économie sociale et solidaire se professionnalisent, et cherchent à acquérir des compétences dont elles ne disposaient pas auparavant, mais qui leur sont indispensables pour faire « aussi bien » ou du moins « au même niveau » que les autres. Cette tendance accentue la question de l'intégration dans l'économie sociale et solidaire de salariés recrutés sur le fondement de compétences professionnelles et techniques. Or, de telles compétences professionnelles, la maîtrise d'un tel substrat technique acquis ailleurs, ne viennent pas seul. Cela s'accompagne vraisemblablement d'une culture professionnelle et de métier, qui va concerner l'activité « support » de l'organisation de l'économie sociale et solidaire, sans être nécessairement en lien voire parfaitement compatible avec les valeurs de cette dernière.

La question de l'agencement entre, d'une part, une culture professionnelle et de métier liée à des compétences spécifiques et un substrat technique avec, d'autre part, une culture organisationnelle marquée par des valeurs sociales, solidaires, humanistes, se pose alors fortement. Dans ce cas, n'y a-t-

---

<sup>1</sup> A titre d'exemple, il est possible de citer le métier dit « d'alzami », qui consiste en une approche non-médicamenteuse mais thérapeutique, cognitive, comportementale et sociale de personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer. Il s'agit d'une approche, et d'un métier, créés par la société commerciale « Ologi » agréée entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS).

<sup>2</sup> Bien évidemment, la démarcation entre les deux dernières catégories n'est pas toujours évidente, et la classification que nous présentons n'a pas vocation à être une typologie étanche ou opérationnelle ; il s'agit plutôt d'une démarcation finalisée afin de mettre l'accent sur la dernière situation, et les enjeux de l'intégration dans l'économie sociale et solidaire de tels métiers ayant par ailleurs un substrat technique et professionnel fortement marqué.

il pas un risque de choc de cultures ? Comment le salarié peut-il gérer ces deux dimensions, a priori toutes deux aussi nécessaires, de son poste ?

Pour creuser ce thème, nous avons étudié un certain nombre d'entreprises d'insertion (EI) et d'ateliers et chantiers d'insertion (ACI), deux types particuliers de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE).

Ces structures sont des entreprises, mais dont la raison d'être est de permettre à des personnes considérées comme « rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières » de se réinsérer (Code du travail, L5132-1). Concrètement, il s'agit d'entreprises qui ont une activité de production de biens ou de services, mais qui choisissent de réaliser cette production en employant majoritairement des personnes considérées comme étant « particulièrement éloignées de l'emploi » et ayant été identifiées par Pôle Emploi comme telles. Elles fournissent à ces salariés dits « en insertion » un travail, un encadrement technique, professionnel et social. Ces structures ne jouent que le rôle d'un « sas » vers l'emploi, le salarié en insertion ne pouvant rester, par principe, plus de vingt-quatre mois. La production y occupe le rôle de support de l'activité d'insertion, mais aussi d'élément du modèle économique, les structures s'auto-finançant en partie.<sup>3</sup>

Généralement, dans les ACI ou EI, le personnel permanent est composé d'une direction, avec d'éventuels salariés occupant un rôle administratif, ainsi que de deux catégories de permanents chargés d'accompagner les salariés en insertion vers l'emploi. D'une part, on trouve ceux chargés de l'accompagnement social et professionnel des salariés en insertion, généralement avec le statut d'accompagnateur ou accompagnatrice socio-professionnel (ASP) ou de conseillère ou conseiller en insertion professionnelle (CIP). D'autre part, il y a des salariés chargés de l'encadrement technique des salariés en insertion. Ces deux métiers sont nécessaires au projet social des SIAE, qui est de ramener les personnes en insertion vers l'emploi ordinaire. Toutefois, si cette vocation sociale de l'entreprise est logique pour un personnel chargé d'accompagnement social, elle est beaucoup plus inhabituelle pour les encadrants techniques (Meyer, 2009). Ceux-ci sont en effet avant tout recrutés pour « porter » la dimension productive de la structure, ils sont ceux (et généralement les seuls) qui ont les compétences et savoirs techniques indispensables à l'activité.

Par ailleurs, le mouvement que nous évoquons, de montée en compétences, s'observe aussi très nettement dans l'IAE. L'évolution du financement de l'IAE (Gianfaldoni, 2018) fait ainsi la part belle au financement par la commande publique plutôt que par des subventions<sup>4</sup>, ce qui instaure une dimension concurrentielle au sein d'appels d'offre, qui contraint les SIAE à démontrer la qualité de leur offre de production, et donc à proposer un niveau technique plus élevé et davantage compétitif. Les pouvoirs publics poussent aussi vers une « culture du résultat »<sup>5</sup> et de « contractualisation par objectifs » (Gianfaldoni, 2018). Par ailleurs, la tendance politique récente tend à mettre en avant le modèle de l'entreprise d'insertion, largement auto-financée, notamment par le marché, et exerçant sur des secteurs plus fortement concurrentiels. Il y a donc une pression forte s'exerçant sur les SIAE et les incitant à recruter des encadrants techniques aux compétences techniques pointues, et non formés sur le tas.

Les encadrants techniques en ACI et EI apparaissent donc comme un terrain particulièrement intéressant pour s'interroger sur la cohabitation, coordination, articulation, entre une culture professionnelle ou de

---

<sup>3</sup> Dans le cas des ateliers et chantiers d'insertion, le principe de conventionnement impose que l'auto-financement ne dépasse pas 30% du chiffre d'affaire, tandis que pour les entreprises d'insertion ce pourcentage doit être au minimum de 60%. La différence s'explique par le fait que les deux types de structures n'ont pas vocation à accueillir le même public de salariés en insertion.

<sup>4</sup> Le décret du 1er août 2006 (transcrivant la directive européenne 2004/18/CE) crée des « clauses sociales et professionnelles » dans les appels d'offres, qui permettent cela.

<sup>5</sup> Cette « culture du résultat » se retrouve au travers notamment de la circulaire DGEFP du 10 décembre 2008 qui introduit des objectifs opérationnels en termes de sorties emplois, mais surtout avec le décret du 21 février 2014 qui crée une modulation du montant de l'aide au poste suivant la performance de la structure.

métier liée par une compétence technique et un cadre dans lequel le travail est marqué par une raison d'être sociale et solidaire.

Nous allons donc tenter de répondre aux questions suivantes. Comment des encadrants techniques dont la culture de métier est sans rapport avec une « culture sociale et solidaire » appréhendent-ils une telle culture organisationnelle ? Quelles relations entre ces deux cultures, dans leur approche de leur métier et de leur quotidien professionnel ?

Après être revenus plus précisément sur les idées de culture professionnelle, de métier et « sociale et solidaire » (1), nous présenterons notre méthodologie (2) avant de discuter nos résultats (3).

## **1. Culture professionnelle, de métier et culture « sociale et solidaire »**

### - La notion de culture

La notion de culture, polysémique et plurielle, se trouve au croisement de nombreuses disciplines (l'anthropologie, l'ethnographie, la sociologie, la littérature...) qui en proposent des visions différentes. Elle est donc complexe à définir, et chaque définition pourrait faire l'objet en elle-même de longs débats.

On peut toutefois synthétiser ces différentes approches autour de quatre grandes caractéristiques largement communes aux diverses définitions de la culture en sciences sociales (Godelier, 2006) : un processus collectif d'accumulation au cours du temps, s'appuyant sur un système d'objets matériels et irréels, ayant un rôle normatif sur les manières de penser et sur les comportements, mais sans qu'il n'y ait de relation déterministe entre culture et action. Dans des travaux restés célèbres, Schein (1985) proposait de concevoir la culture comme la somme de trois niveaux. Des artefacts visibles (règles, procédures, pratiques) en constituent le niveau le plus concret. Des valeurs, croyances et normes composent un niveau intermédiaire, et des postulats implicites forment le niveau le plus abstrait.

### - Les différents niveaux de cultures en sciences de gestion

Dans le cadre des sciences de gestion, la culture peut être étudiée à plusieurs niveaux, qui présentent tous des intérêts pour l'analyse organisationnelle : les cultures nationales, les cultures professionnelles ou de métier, et les cultures organisationnelles ou d'entreprise.

La culture nationale renvoie à la culture propre à un pays, les recherches en la matière étant fortement marquées par les travaux de Geert Hofstede et Edward Hall, et s'épanouissant dans un contexte d'internationalisation des organisations, particulièrement lors de fusions.

La culture d'entreprise peut quant à elle se définir comme « un ensemble de références partagées dans l'organisation et construites tout au long de son histoire, en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise » (Thévenet, 2015). Le recours à la notion de « culture organisationnelle » permet une approche non-réductrice de la notion d'organisation, ouverte au-delà des seules entreprises.

Enfin, la notion de culture professionnelle ou de métier peut, pour sa part, être définie comme « une culture spécifique acquise au travail [...] qui unit les individus dans une communauté de métiers basée sur des formations et des expériences équivalentes » (Meier, 2009).

Un professionnel, un salarié, dans une organisation, sera soumis à une pluralité de cultures « dans un processus d'emboîtement à l'image des pelures d'oignons : culture nationale, culture régionale, culture d'entreprise, culture de métier » (Chevrier, 2013). Ces niveaux de culture vont s'entremêler, certains niveaux pouvant être plus prégnants que d'autres, et parfois n'étant que partiellement indépendants. Ainsi, la culture professionnelle des ingénieurs est à la fois marquée par des éléments techniques liés au

métier et aux compétences, et à des éléments variant suivant les pays, en France liés à leur formation et le passage en écoles d'ingénieurs, tandis que les ingénieurs allemands seront davantage marqués par leur appartenance à une entreprise à ceux américains au rattachement à une corporation professionnelle.

Une dernière précision nous semble nécessaire, elle concerne la différence entre les notions de culture et d'identité. Si les deux phénomènes sont indéniablement liés, et qu'il existe des ponts entre les deux, ils ne se confondent pas pour autant. La culture repose largement sur de l'inconscient, tandis que l'identité culture renvoie à un sentiment d'appartenance, une conscience identitaire, qui n'est jamais uniquement en soi ou pour soi mais tourné vers un groupe, avec un sentiment d'appartenance ou de rejet (Cuche, 2010).

- Focus sur la culture professionnelle ou de métier

Si les notions de culture nationale et culture organisationnelle (ou plus largement culture d'entreprise) ont donné lieu à d'importants développements dans la littérature, le niveau « professionnel » ou « de métier » a été bien plus négligé (Pires, 2011).

Les cultures professionnelles et de métier peuvent recouvrir les différents niveaux présentés par Schein à propos de la culture organisationnelle. Trice (1993) distingue ainsi des composantes en termes d'idéologies et de croyances professionnelles, et des composantes plus concrètes que sont les mythes, symboles, rites et artefacts physiques. Toutefois, il existe deux approches différentes pour appréhender ces différents niveaux (Pires, 2008). La première part de l'abstrait pour aller vers le concret. Il s'agit de l'approche retenue par Trice, qui met au cœur de la culture les idéologies dont les éléments plus concrets ne sont que des manifestations. On peut rapprocher cette approche de ce que Leonardi et al. (2005) appellent la culture « dans l'air ». La seconde approche serait ce qu'ils nomment la culture « dans les mains », et correspond à l'idée que ce qui forme la culture c'est l'expérience de travail, la soumission à une certaine organisation du travail, à des contraintes, la nécessité d'user de certaines compétences. Dans cette approche, la culture professionnelle part du concret pour remonter, ensuite, à des niveaux plus abstraits.

Dans le cadre de ce travail, nous retenons cette deuxième approche des cultures professionnelles, afin de souligner l'importance du substrat technique dans la construction culturelle. Une approche partant de l'abstrait impose en effet une réflexion sur les origines de ces idéologies qui appelle à une réflexion sur les identités professionnelles, ce qui risquerait de nous éloigner de notre objet de recherche. Les deux approches ont des conséquences méthodologiques importantes concernant les entretiens à mener, ou plus précisément les questions à poser. Or, nous souhaitons privilégier une approche partant du quotidien technique, de l'expérience de travail (« que faites-vous ? »), plutôt que risquant d'engendrer un glissement vers l'identité et (« qui êtes-vous ? », « pour quoi travaillez-vous ? »). Surtout, dans l'approche que nous retenons, la culture de métier se compose à partir de « compétences distinctives, développées au fil de l'activité » (Pires, 2008). Or le propos de ce travail est justement d'éclairer les effets de la recherche et l'acquisition par des organisations de l'économie sociale et solidaire de compétences nouvelles par l'intégration de salariés en dispo.

Nous pouvons donc définir la culture professionnelle et de métier, ici, avec Pires (2008) comme « l'ensemble de ce qui est partagé par ceux qui se confrontent à un même univers technique, à savoir des compétences, un langage, des représentations et modes de pensée ».

- Cultures et encadrants techniques en structure d'insertion par l'activité économique.

Ces diverses définitions étant posées, nous pouvons à présent clarifier, avec un vocabulaire davantage précis, quelles cultures nous allons tenter d'étudier chez les encadrants techniques d'ACI et d'EI.

D'une part, nous nous intéressons à la culture associée à l'activité support de la structure d'insertion. Il s'agit donc de la culture relative à un métier, et liée à des compétences techniques, soit une culture professionnelle au sens que nous avons précisé. Notre échantillon recouvre trois professions : la vente, l'espace vert et la logistique. Nous chercherons donc les éléments relatifs à des compétences professionnelles, dans leur ensemble et spécifiques à ces métiers. D'autre part, nous nous intéressons à une culture davantage sociale et solidaire. Au regard de ce que nous avons vu, cette culture est intermédiaire entre deux niveaux schématiques qui sont ceux de la culture organisationnelle et d'une culture plus « sectorielle », associée à l'appartenance à l'IAE dans son ensemble ainsi qu'à l'économie sociale et solidaire. Cependant, cette culture partiellement « sectorielle » se distingue nettement de celle « de métier » dès lors qu'elle repose comme nous l'avons évoqué sur une « manière de faire l'entreprise/des entreprises de l'IAE et de l'ESS » et non sur une « manière de faire son travail ».

## **2. Méthodologie de la recherche**

Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes intéressés aux encadrants techniques en atelier et chantiers d'insertion (ACI) et en entreprise d'insertion (EI). Nous avons réalisé une recherche qualitative, par étude de cas, chaque cas étant celui d'un encadrant technique.

Nous avons contacté un certain nombre de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) de la région bordelaise, et avons obtenu cinq réponses positives, de deux ateliers/chantiers d'insertion et trois entreprises d'insertion. Les deux premières structures sont conventionnées ACI. L'une est une association qui porte deux chantiers d'insertion, dans le cadre de l'entretien des espaces verts et emploie une trentaine de salariés dont cinq encadrants techniques. L'autre est un atelier d'insertion qui a une activité de travail du métal et emploie quinze salariés dont deux encadrants techniques. Les trois autres structures sont des entreprises d'insertion. Deux d'entre elles opèrent dans le secteur de la fripe, comptant respectivement trente-quatre salariés dont quatre encadrants techniques, et soixante-quatre salariés dont trois encadrants techniques. La dernière relève du secteur du routage et de la messagerie, et emploie une vingtaine de salariés pour deux encadrants techniques.

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec tous les encadrants techniques de ces structures, sauf un qui était indisponible pour raisons personnelles. Cela représente quinze entretiens, enregistrés avec l'accord de nos interlocuteurs, représentant au total huit heures et dix minutes d'enregistrements, et intégralement retranscrits.

Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons réalisé deux types d'analyses à partir de la retranscription des entretiens.

Tout d'abord, nous avons réalisé une analyse thématique, par codage. Nous avons codé le texte des entretiens avec trois étiquettes, « culture professionnelle », « culture sociale et solidaire » et « interaction entre les cultures ». Nous avons ensuite opéré un nouveau codage, partant cette fois uniquement du contenu et non d'étiquettes pré-établies, ce qui a fait émerger un autre thème, plus subtil et fragile, qui est celui de la « culture de l'accompagnement ».

Dans un second temps, nous avons complété notre analyse en réalisant des analyses lexicales, à l'aide du logiciel libre Iramuteq, créé par Pierre Ratinaud, professeur à l'université de Toulouse et chercheur au LERASS. Il s'agit d'un outil d'analyse textuelle très proche du logiciel ALCESTE. Parmi les différentes options proposées par le logiciel, nous avons retenu la méthode Reinart qui réalise une classification hiérarchique descendante (CHD) permettant de regrouper les différents termes au sein de mondes lexicaux (les « classes »), et de montrer l'agencement entre les différentes classes. A partir de nos entretiens, nous avons obtenu le dendrogramme ci-dessous, que nous avons interprété, le nom de chaque branche correspondant à notre interprétation de cette catégorie, en se fondant sur le concordancier et les extraits de texte associés.

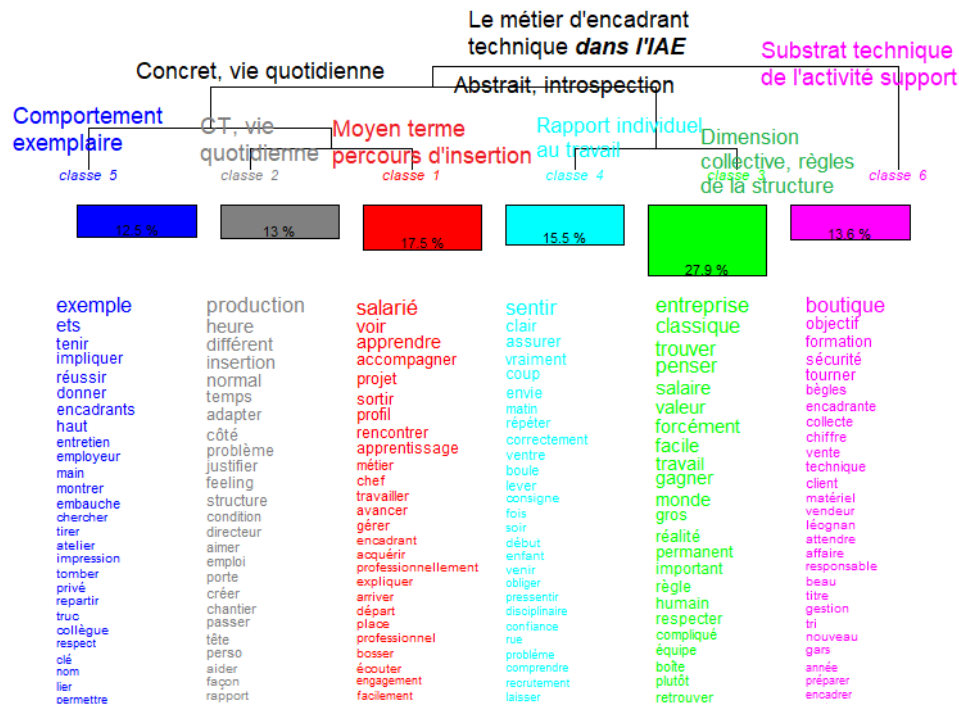


Figure 1 : Analyse textuelle, dendrogramme

### 3. Présentation des résultats et discussion

Après avoir soulevé qu'on observe chez les encadrants techniques à la fois l'expression d'une culture professionnelle et d'une culture relative à la visée sociale de la structure (3.1), nous nous interrogerons sur l'articulation de celles-ci (3.2), avant de mettre nos résultats en perspective avec la politique de recrutement des structures étudiées (3.3).

#### 3.1 Culture de métier et culture de l'ESS chez les encadrants techniques

A partir de nos analyses thématique et lexicale, il est possible d'affirmer qu'on observe chez les encadrants techniques de SIAE des éléments relatifs à une culture professionnelle propre au métier de l'activité support.

Dans l'analyse lexicale, il apparaît que les verbatims relatifs au substrat technique de l'activité support occupent 14% du discours.

Quand ils parlent de leur fonction, les encadrants font ainsi référence à des compétences techniques spécifiques et indispensables :

« quand on occupe un poste d'encadrant technique il faut avoir cette compétence technique c'est quelque chose que je me suis rendu compte, on peut pas improviser sur un métier, voilà, technique. » Entretien n°4

« Bah ouais on est manuel, ce côté-là. » Entretien n°11

« il y a toute la partie commerce parce que bon moi c'est, le côté vente, commerce » Entretien n°3

« Personne ne connaissait vraiment le métier quoi. Nous on a été amené à augmenter la production. » Entretien n°13

Par ailleurs, le cadre dans lequel s'exerce le travail est assurément un cadre professionnel :

*« on est dans un monde professionnel... » Entretien n°1*

*« Mais y'a quand même un code professionnel. Professionnellement il faut avoir certaines attitudes, on tutoie pas facilement » Entretien n°1*

*« parce qu'on sait que le cadre est vraiment très important et qu'il faut le refixer de façon très claire » Entretien n°5*

Le métier d'encadrant technique n'est donc pas pour les personnes rencontrées un poste d'encadrant « dans l'air » mais un poste fortement associé au substrat technique d'une activité support.

Comme nous l'avons évoqué, notre recherche ne porte pas sur les identités, mais sur les cultures. Toutefois, même sans que nous l'ayons demandé, certains de nos interlocuteurs se sont définis d'eux-mêmes, en soulignant la dimension technique de leur identité en tant que professionnel : *« c'est un boulot de chef d'équipe. Bon au départ, je le dis encore, je dirais plus facilement que je suis chef d'équipe qu'encadrant. Ouais fondamentalement c'est quand même chef d'équipe » Entretien n°7*

Le poste d'encadrant technique est donc bien associé à une culture professionnelle, liée à l'activité support. Cependant, la dimension sociale de la structure n'est pas effacée pour autant, et l'on retrouve aussi dans les propos des encadrants techniques des éléments relatifs à la raison d'être de la structure. Ces éléments relèvent d'une culture que l'on pourrait qualifier de sociale et solidaire, ou d'humaniste.

On retrouve cela au niveau de valeurs, généralement associé au fait d'appartenir à une économie sociale et solidaire :

*« Clairement le fait de partager des valeurs, et c'est aussi le fait d'être dans une économie sociale et solidaire. Y'a quand même le mot solidaire donc même si on est sur du technique, de la production, qu'on est une entreprise en fait, y'a ce côté-là qu'est important pour les salariés en insertion, mais y'a ce côté solidaire, on fait pas ça pour le côté marchand, pour vraiment gagner de l'argent, y'a pas de côté-là. » Entretien n°4*

*« ça va être sur tous les aspects humains c'est-à-dire la bienveillance qu'on trouve pas partout, mais qu'on peut trouver dans des boîtes... Tout ce qu'on trouve ici on pourrait le trouver ailleurs : mais après c'est des choses qu'on défend a priori lorsqu'on est je dirais permanent ici, alors que dans d'autres boîtes ça va être par ci par là, chez certaines personnes et pas d'autres, pas trop regroupé » Entretien n°12*

*« Faut que ce soit un truc très personnel et philosophique, sinon c'est difficile de trouver un intérêt à se lever la matin » Entretien n°12*

On retrouve aussi cet aspect social et solidaire au niveau des pratiques, puisque ces valeurs sont présentées comme impliquant une certaine manière de diriger les équipes :

*« Ce côté plus humain, plus cohésion, plus convivialité » Entretien n°1*

*« Non, après chacun, faut être diplomate, je cherche bien mes mots avant. » Entretien n°10*

*« ça va être sur tous les aspects humains c'est-à-dire la bienveillance » Entretien n°12*

*« Y'avait une vraie notion de solidarité que je n'avais pas vu avant. » Entretien n°5*

Par rapport aux niveaux de culture présentés par Schein, on se situe donc à la fois au niveau intermédiaire (les valeurs) et au niveau premier (les pratiques). L'analyse lexicale confirme ici l'analyse thématique, en faisant apparaître une distinction entre une branche renvoyant à des éléments concrets, de la vie quotidienne (classes 2 et 1) et des éléments davantage abstraits (classes 4 et 3).



Le niveau des valeurs ne se retrouvait pas explicitement dans notre matériau concernant la culture de métier, qui s'exprimait vraiment dans les pratiques et le substrat technique, ce qui va dans le sens de notre choix de définition précédemment expliqué. Cependant, il ne faudrait pas opposer culture de métier et culture « sociale et solidaire » sur ce seul fondement, car la culture humaniste observée appelle aussi à un substrat plus technique, de pratiques. Plus précisément, cette culture implique des pratiques de management spécifiques, patientes et bienveillantes. Or, le management fait aussi partie de la « technique » d'un chef d'équipe, puisqu'il s'agit de ce qui le différencie de l'ouvrier qui intervient dans le même secteur.

La culture de métier et la culture sectorielle sociale et solidaire semblent donc bien imprégner le poste d'encadrant technique. Pour autant, cela n'indique pas comment ces deux cultures interagissent et se positionnent mutuellement, ce que nous allons creuser à présent.

### **3.2 Interaction entre culture de métier et culture sociale et solidaire**

Nous avons relevé des éléments indiquant la présence des deux cultures.

Un premier constat que l'on peut faire concernant la place relative et la dynamique de ces deux cultures, est l'absence globale de conflits entre elles. En effet, sur la totalité des entretiens il n'y a eu que trois exemples de conflits, de « choc des cultures » entre les deux manières de faire qui correspondent aux deux cultures qui nous ont été relatés.

*« c'est que j'ai pas le temps de leur parler, que c'est pas que j'ai pas envie de discuter mais là on est dans la production, vous êtes payés pour produire. » Entretien n°11*

*« et leur dire ci fais ça, parce qu'il y en a toujours qui vont répondre, batailler sur tout, ça c'est un peu fatigant. » Entretien n°11*

*« Dans la métallurgie classique c'était beaucoup plus intensif. Ici c'est cool. Y'a des choses qui peuvent se faire très rapidement en entreprise normale, et au début il a fallu que je sache m'adapter. Moi je connaissais mes temps. Pour faire ça il faut deux jours mais moi je sais qu'ici il en faut quinze. C'est pas une production intensive ici, on peut pas, dès fois je leur dis, on peut pas être dans la production intensive de la même façon, on n'a pas des personnes qualifiées, faut qu'on passe du temps derrière, qu'on explique, regarde si derrière on a bien fait les choses et derrière tout ce temps-là c'est du perdu, c'est pas du temps de production. Il a fallu que je m'adapte à ça. » Entretien n°12*

S'ils existent bien, ces moments de confrontation frontale entre ces deux « manières de faire » sont donc assez rares. Comment alors peut-on expliquer cette apparente « bonne entente » des cultures ?

Pour creuser cette question, nous allons nous inspirer de la typologie de Pratt et Foreman (2000) sur les identités plurielles et l'appliquer à notre approche par les cultures. Cette typologie distingue quatre grandes issues potentielles résultant de la confrontation de deux univers distincts : l'élimination de ce pluralisme par disparition d'un des aspects, le cloisonnement des dimensions qui demeurent - mais compartimentées, la création de ponts entre les dimensions et enfin l'intégration dans une nouvelle identité.

En l'espèce, les deux premières solutions ne sont pas observables dans les cas étudiés.

En effet, nous avons observé les deux cultures chez les encadrants techniques, ce qui veut dire qu'une dimension n'a pas effacé l'autre.

Par ailleurs, nous avons choisi de nous intéresser aux encadrants techniques spécifiquement avec l'idée que ceux-ci pouvaient difficilement compartimenter dans le cadre de leur travail, les deux cultures trouvant à s'appliquer lors des mêmes tâches et aux mêmes moments. Les propos tenus par les encadrants confirment cela : « *Parce que du coup y'a toujours les deux aspects, économique et social* » (Entretien n°5) « *Ils vont ensemble.* » (Entretien n°3). La logique de cloisonnement n'est donc pas appliquée dans ces cas.

Il reste donc deux solutions envisageables : l'agrégation par création de ponts, ou l'intégration ou fusion.

La solution d'agrégation par création de ponts entre les cultures semble une voie pertinente pour décrire la réalité des encadrants techniques rencontrés.

En effet, l'analyse thématique révèle que les cultures ne doivent pas être perçues comme étant côte à côté, mais plutôt comme des univers entremêlés. Les propos des encadrants techniques soulignent qu'il n'y a pas deux éléments clairement distincts, mais davantage une série de boucles entre un substrat technique reposant sur l'activité support et une culture humaniste.

Une première boucle est liée au fait que la dimension sociale implique d'accueillir des personnes ayant un niveau de productivité relativement peu élevé. Les encadrants doivent donc faire preuve de patience et répéter autant que nécessaire, ce qui constitue un élément important de cette culture humaniste qu'ils ont intégré. Cependant, cela engendre aussi la nécessité de montrer les gestes techniques ainsi qu'une productivité moindre qui contraint parfois l'encadrant à être lui-même dans la production pour atteindre les objectifs. Par conséquent, l'encadrant technique est davantage maintenu dans le substrat technique qu'un chef d'équipe du même secteur hors insertion.

« *Et on se rend compte que durant les pics de travail on fait plus de production que de l'encadrement. Quand y'a un pic de boulot on se retrouve presque comme eux, pas au même niveau* » Entretien n°13  
« *Donc là par exemple je peux un peu plus m'impliquer sur certaines tâches, là on a nettoyé un étang par exemple cette semaine, donc je suis descendue les pieds dans l'eau, on a tiré les trucs ensemble* » Entretien n°8

Une deuxième boucle réside dans le fait que l'IAE est une formation par l'emploi mais aussi à l'emploi. Les conditions de travail doivent donc se rapprocher de celles de l'économie ordinaire. La nécessité de retrouver les codes du secteur et de l'entreprise impose donc de garder un lien fort avec un élément professionnel.

« *Je fais attention pour que ça reste une réalité du monde du travail avec des objectifs qui sont là et qui sont regardés.* » Entretien n°1  
« *l'objectif c'est de le préparer à l'entreprise donc il peut y avoir des situations plus pressantes sans aller dans des extrêmes, mais les objectifs de production ils sont quand même là.* » Entretien n°12

Une dernière boucle qu'on peut relever découle de la nécessité pour les encadrants d'être légitime aux yeux des salariés en insertion. Cette légitimité a vocation à permettre au processus d'insertion de se dérouler au mieux, cependant, elle s'appuie sur la maîtrise technique de l'emploi.

« *je m'implique dans le chantier je suis pas juste spectateur. Bah c'est aussi ça qui fait le respect que j'ai avec eux.* » Entretien n°8  
« *C'est avant tout technique, pour la transmission, pour être légitime pour les salariés qu'on accompagne* » Entretien n°4

Cette dernière dimension est cruciale pour la réussite tant de l'activité économique que de l'activité d'insertion. Elle constitue d'ailleurs en elle-même une classe de l'analyse textuelle (classe 5).

Plutôt que de s'opposer, les cultures s'articulent, se répondent, se complètent. Ces boucles, ces ponts, sont suffisamment importants pour que les encadrants considèrent la nécessité d'allier les deux comme une donnée. Il n'y a ainsi pas véritablement de choix ou de marge de manœuvre, de pression ou de négociation. Il faut allier les deux, point final. Un « choc » n'est donc pas considéré comme une option envisageable. Comme nous l'a affirmé un encadrant : « *on en laisse jamais un au détriment de l'autre.* » (Entretien n°5). La recherche d'un équilibre n'est pas perçue par les encadrants comme une prouesse, mais comme une nécessité du travail : « *ça reste toujours la difficulté dans notre métier de trouver l'équilibre entre la production et le social, voilà.* » (Entretien n°11)

Au vu de cela, la perspective d'agrégation par création de liens semble bien correspondre à la réalité des encadrants techniques. Ainsi, on peut se demander si cette bonne correspondance ne tend pas à devenir une culture en propre, une culture professionnelle du métier d'encadrant technique en structure d'insertion, qui serait un mélange entre un substrat technique important, mais variable, et une culture sociale et solidaire. Cela correspondrait à la quatrième option présentée par Pratt et Foreman, l'intégration dans une identité nouvelle, et ici une culture nouvelle.

Au regard des entretiens réalisés, on peut songer qu'une telle culture est peut-être en train d'émerger autour de la notion d'accompagnement. En effet, l'idée d'un rôle d'accompagnant, souple et sachant s'adapter, se retrouve en filigrane dans un certain nombre d'entretiens. Cela implique de toujours penser à moyen terme et en parcours professionnel (classe 1 de l'analyse textuelle), en plus du travail et de la formation technique au jour le jour (classe 2 de l'analyse textuelle). Ce rôle impliquerait une certaine patience à répéter, et la capacité à fixer un cadre :

*« ça peut aller loin pour moi mais faut répéter, répéter, répéter. C'est... On le sait ça fait partie du boulot. » Entretien n°12*

*« ce qui peut être surprenant quand on arrive ici c'est qu'on peut donner l'impression qu'on laisse pas passer grand-chose, mais justement, parce qu'on sait que le cadre est vraiment très important et qu'il faut le refixer de façon très claire et que du coup on peut pas laisser passer parce que ça peut vite vriller pour tout le monde. » Entretien n°5*

Cette approche de l'accompagnement ne se confond toutefois pas avec le travail du personnel chargé de l'insertion sociale et professionnelle : « *on me demandait pas à moi de faire la partie sociale* » Entretien n°4.

Par conséquent, on pourrait se demander si cette certaine idée de l'accompagnement ne serait pas une « manière de faire » spécifique aux encadrants techniques d'insertion, unissant culture professionnelle et culture de l'ESS, l'accompagnement constituant le ciment et la base de cette culture de métier nouvelle.

S'il s'agit là d'une voie intéressante, nous pensons qu'il ne s'agit pour le moment que d'une perspective, d'un phénomène seulement émergent, pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, comme nous l'avons évoqué, cet aspect n'apparaît qu'en filigrane et dans le cadre de notre analyse de contenu nous n'avons pas été en mesure d'en tirer une véritable catégorie. De plus, les passages concernés ne sont jamais réellement explicites, il ne semble pas y avoir de conscience ou de formalisation de cet aspect. Si la conscience n'est pas nécessaire dans une perspective culturelle à la différence des approches identitaires, elle pose toutefois la difficulté d'engendrer des éléments trop flous pour pouvoir réellement caractériser une structure en propre. L'émergence d'une identité professionnelle serait probablement un atout pour permettre à une telle culture de véritablement émerger et se distinguer. Par ailleurs, les supports d'activité étant variés, la culture professionnelle d'encadrant technique d'insertion ne se substituerait pas pour autant à la culture professionnelle, mais s'y superposerait davantage.

En tout état de cause, les réseaux de l'IAE semblent pousser en ce sens. Le réseau « Chantier école » qui réunit un nombre important de chantiers d'insertion définit ainsi l'IAE comme le mélange d'une dimension productive (substrat et culture technique), sociale (culture sociale et solidaire ou humaniste), et pédagogique (éventuelle culture de l'accompagnement). Par ailleurs, cette organisation a créé un Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) « Encadrant Pédagogique en Situation de Production » applicable à tous les encadrants techniques d'insertion. D'autres formations existent dans ce sens comme celle du réseau AFPA « encadrant technique d'insertion », et depuis 2003 le métier est inscrit au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP), avec une révision significative en 2015.

A terme, on peut se demander si on ne se dirige pas vers un métier intégrant deux cultures : une culture professionnelle de l'activité support et une culture professionnelle d'encadrant technique d'insertion qui aurait absorbé la culture « sociale et solidaire » ou « humaniste » que nous avons observée.

Dans les cas étudiés, nous sommes donc en présence d'une agrégation de cultures, qui pourrait éventuellement, à terme, se transformer en intégration partielle.

Cela étant dit, il nous semble primordial de mettre ces observations en regard avec l'arrivée dans l'emploi des salariés. En effet, lors du lancement de cette étude sur les encadrants techniques en structure d'insertion par l'activité économique, nous avons eu comme premier angle de travail celui -plus pessimiste- de la tension entre la dimension professionnelle de l'encadrant et la réalité du quotidien d'un encadrant technique d'insertion. Nous pensions que nous aurions davantage affaire à des permanents techniques n'ayant pas véritablement pris la mesure de ce que cela signifiait encadrer du personnel en insertion. Or, comme nous l'avons vu, dans les quinze cas étudiés il n'y a eu que très peu de cas de situation de surprises ou de chocs entre la culture professionnelle et l'approche sociale de la structure.

Par conséquent, il nous a semblé intéressant de chercher à éclairer cela, en revenant plus en détail sur la construction de la relation d'emploi (3.3).

### **3.3 La construction de la relation d'emploi**

Nous cherchons ici à creuser la manière dont la relation d'emploi des encadrants techniques s'est construite, pour voir si cela peut éclairer l'articulation entre culture professionnelle et culture sociale et solidaire que nous avons observée.

Pour faire cela, nous allons nous appuyer sur la notion de contrat psychologique qui peut se définir 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 » (Rousseau, 1995). Le passage par cette notion permet d'appréhender la relation d'emploi assez largement, et de nous appuyer sur le modèle de Nelson, Quick & Joplin (1991) qui présente la construction du contrat psychologique (et donc de la relation d'emploi) comme résultant de trois étapes : un contrat psychologique anticipatoire, une phase de rencontre et une phase d'acquisition.

La notion de **contrat psychologique anticipatoire** (Anderson & Thomas, 1996 ; Blancero & Kleiner, 2000) souligne un élément important : les salariés n'arrivent pas dans une structure vierge de toute pré-supposé ou croyance sur celle-ci. Ils sont influencés par des éléments antérieurs et sans lien avec le poste, comme leur socialisation passée, leur personnalité ou leurs expériences professionnelles antérieures (Morrison et Robinson, 1997, 2004 ; Rousseau, 2000). Ces pré-supposés vont pouvoir jouer

à trois niveaux (De Vos & al., 2006) : sur le choix de l'emploi (les salariés choisissent l'emploi d'après une relative compatibilité avec leur contrat psychologique anticipatoire), lorsqu'il y a des incomplétudes à combler dans la relation d'emploi et sur la manière dont ils évaluent leur expérience ultérieure dans la structure. La **phase de rencontre** renvoie aux premiers contacts avec l'organisation, au processus de recrutement et à la phase d'intégration dans la structure. A partir de tous ces éléments, les individus vont affiner leur représentation de la relation d'emploi, jusqu'à ce que celle-ci devienne relativement rigide : c'est la **phase d'acquisition** qui finit lorsque le contrat psychologique est relativement stable (LAMARGOT, 2016).

Nous pouvons à présent appliquer ce modèle à nos entretiens et aux quinze cas d'encadrants techniques dont nous disposons.

Pour étudier le point du contrat psychologique anticipatoire, nous avons divisé notre échantillon en deux profils, sur le fondement de ce que nos interlocuteurs ont bien voulu nous dire de leur parcours professionnel et de leur environnement familial. Ces deux profils correspondent aux deux stratégies de recrutement possibles pour des encadrants techniques en SIAE : recruter du personnel technique sans compétence sociale spécifique ou recruter du personnel formé à l'encadrement de salariés en insertion sans réelle expertise du support.

Dans le profil 1, nous retrouvons les encadrants ayant un profil technique, ayant l'expérience de l'activité support mais pas de l'économie sociale et solidaire ou de l'insertion. Ils sont arrivés en SIAE car il s'agissait d'une opportunité, face à un besoin de changer de poste, de région ou parce qu'ils recherchaient quelque chose de plus dans leur travail, de plus humain, qui leur manquait auparavant.

Dans le profil 2, nous avons placé les personnes ayant un parcours marqué par le champ du social, qui n'avait pas la compétence technique en arrivant.

Dans le profil 1, on retrouve treize des encadrants. Dans le profil 2, il n'y a que deux encadrants, et encore, un de deux encadrants a un profil un peu hybride avec un mélange de formations et d'expériences techniques et sociales.<sup>6</sup> Les encadrants viennent donc très généralement du technique (profil 1), ce qui fait que leur représentation de l'emploi intègre dès le départ les dimensions techniques et les exigences professionnelles du poste en lien avec l'activité support. Toutefois, le changement de poste s'explique souvent par une envie de donner de sens, d'aller vers une approche plus sociale, plus humaine. Parfois, 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 l'exprimer. Ainsi, dès l'entrée dans la structure, les encadrants techniques semblent avoir intégré la double nature de celle-ci : la bonne articulation des deux semble donc facilitée, puisqu'il n'y a pas de « choc » à se retrouver confronté à l'une ou l'autre des dimensions.

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. Surtout, il s'agit d'un moment de sélection et d'auto-sélection, qui permet que ne soient recrutés que des personnes ayant déjà une représentation de l'emploi compatible avec sa réalité quotidienne. La phase de sélection semble donc bien s'effectuer sur le fondement de la compatibilité du contrat psychologique anticipatoire

---

<sup>6</sup> On peut donc imaginer que la manière dont les cultures s'appréhendent pourraient être différentes en présence de personnes ayant un profil plus social. Toutefois, il n'y a pas de certitude et le fait que cinq structures interrogées ne fassent pas ce choix ne semble pas être seulement un hasard statistique. D'une part, un directeur de structure nous a confié s'être tourné vers cette approche en raison de difficultés associées à des recrutements passés où l'accent mis sur le profil « social » d'une personne avait abouti à devoir rapidement mettre fin au contrat. Cette approche est peut-être privilégiée justement car elle fonctionne mieux. D'autre part, il y a là davantage une vraie tendance de fond, résultant de la pression de l'environnement économique. Cette situation semble donc vouée à être encore plus dominante par la suite.

avec la réalité de l'emploi. Nos entretiens laissent en effet apparaître que lors de ce processus de recrutement la structure a été très transparente sur l'emploi, y compris ses difficultés, comme nous l'a résumé avec humour un encadrant : « *Ouais je pense qu'ils me l'ont bien vendu et ils ne m'ont pas menti. Euh... Sur le fait qu'on allait essayer de remettre le pied à l'étrier à des personnes qui sont éloignées de l'emploi, ils m'ont pas fait un discours fleuve, c'était vraiment ça l'idée, ils ont su résumer le truc en me disant que c'était pas facile, qu'on avait des échelles de salaire qui étaient moins intéressantes que les secteurs plus classiques... En gros on essayait presque de me dire que c'était pas l'idée du siècle... Et c'était vrai.* » (Entretien n°6).

## **Conclusion**

Nous avons étudié la place que prenaient respectivement la culture professionnelle, et celle « sociale et solidaire » imputable à la structure et à son appartenance à l'IAE et l'ESS. Nous contribuons ainsi à la réflexion autour de la notion de culture professionnelle, souvent délaissée dans les travaux sur la culture. Nous avons observé sur les deux cultures cohabitaient bien, ce que nous avons expliqué par l'existence de boucles multiples créant des ponts et renforçant conjointement la place des deux cultures.

Nous avons ensuite mis en regard cette bonne articulation au regard de la manière dont les salariés avaient appréhendé leur entrée dans la structure, en soulignant qu'un élément clé semblait être la politique de recrutement des SIAE, qui parvenaient par une sélection (et probablement aussi de l'auto-sélection) à recruter des salariés dont le contrat psychologique anticipatoire était déjà aligné et compatible avec celui du poste.

En termes de recommandations managériales, nous pouvons donc conclure sur l'importance du recrutement en présence de postes hybrides. La transparence semble être un élément essentiel, ainsi qu'un processus appréhendant le poste dans son ensemble, au regard des motivations individuelles si ce n'est des expériences. Nous nous inscrivons donc ici en léger décalage avec les travaux sur les organisations hybrides, qui soulignent l'intérêt d'un recrutement par « tabula rasa » (soit recruter des personnes n'ayant jamais été confrontée à l'une des dimensions) pour qu'à long terme une dimension ne prenne pas le pas sur l'autre (Battilana et Dorado, 2010). Cependant, ce décalage semble pouvoir s'expliquer par le fait qu'en l'espèce le poste même est hybride, et non seulement la structure. Enfin, une recommandation importante découlant de notre étude est l'importance de lier intimement les deux dimensions. Les encadrants recrutés avaient acquis que les dimensions allaient de pair, il s'agissait d'une donnée et non d'une tension négociable. Par conséquent, cette alliance était véritablement le point de départ de leur raisonnement.

## **Bibliographie**

AUDEBRAND, Luc et MICHAUD, Myriam, 2015. Les enjeux de la professionnalisation des entreprises d'économie sociale. In : *Revue internationale de l'économie sociale : recma*. 2015. n° 338, p. 54-68. DOI <https://doi.org/10.7202/1033873ar>.

BATTILANA, Julie et DORADO, Silvia, 2010. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. In : *Academy of Management Journal*. décembre 2010. Vol. 53, n° 6, p. 1419-1440. DOI 10.5465/amj.2010.57318391.

BERNARDEAU MOREAU, Denis, 2006. Bénévolat et fédération sportive, de l'association à l'entreprise. In : *De l'intérêt général à l'utilité sociale ? La reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne* [en ligne]. S.l. : Harmattan. p. 147-162. [Consulté le 9 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00829804>.

BLANCERO, D. M. et KREINER, G. E., 2000. The "anticipatory psychological contract": Employer/employee obligations and job choice. In : *annual meeting of the Academy of Management*, Toronto. S.l. : s.n. 2000.

CHEVRIER, Sylvie, 2013. *Le management interculturel*. Troisième édition mise à jour 10e mille. Paris : PUF, Presses Universitaires de France. Que sais-je? ISBN 978-2-13-062030-3.

COMBES-JORET, Monique et LAËTITIA, Lethielleux, 2018. The features and management of identity threats within a nonprofit organization: The case of the French Red Cross. In : *Society and Business Review*. 2018. Vol. 14, n° 1, p. 43-62.

CUCHE, Denys, 2013. *La notion de culture dans les sciences sociales*. Paris : La Découverte. ISBN 978-2-7071-5883-3.

DE VOS, Ans, DE STOBBELEIR, Katleen et MEGANCK, Annelies, 2009a. The relationship between career-related antecedents and graduates' anticipatory psychological contracts. In : *Journal of Business and Psychology*. 2009. Vol. 24, n° 3, p. 289-298.

DE VOS, Ans, DE STOBBELEIR, Katleen et MEGANCK, Annelies, 2009b. The relationship between career-related antecedents and graduates' anticipatory psychological contracts. In : *Journal of Business and Psychology*. 2009. Vol. 24, n° 3, p. 289-298.

GIANFALDONI, Patrick, 2018. Les évolutions contraintes des entreprises sociales d'insertion par le travail. In : *Marche et organisations*. 25 janvier 2018. Vol. n° 31, n° 1, p. 81-101.

GODELIER, Éric, 2006. *La culture d'entreprise*. Paris : La Découverte. Collection Repères. ISBN 978-2-7071-3356-4.

LAMARGOT, Laurent, 2016. L'évolution du contrat psychologique d'une cohorte de jeunes professionnels infirmiers en France : une étude de cas longitudinale [en ligne]. thesis. S.l. : Angers. [Consulté le 9 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.theses.fr/2016ANGE0024>.

LE LAY, Stéphane et PENTIMALLI, Barbara, 2013. Enjeux sociologiques d'une analyse de l'humour au travail : le cas des agents d'accueil et des éboueurs. In : *Travailler*. 2013. Vol. 29, n° 1, p. 141. DOI 10.3917/trav.029.0141.

- LEITER, Jeffrey, 2013. An Industry Fields Approach to Isomorphism Involving Australian Nonprofit Organizations. In : *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 1 décembre 2013. Vol. 24, n° 4, p. 1037-1070. DOI 10.1007/s11266-012-9298-5.
- LEONARDI, P., JACKSON, M., WAITE, W. et DIWAN, A., 2005. Occupational work styles and organizational change: A constitutive perspective on engineering culture. In : *65th Academy of Management Annual Meeting*. S.l. : s.n. 2005.
- MEIER, Olivier, 2009. *Dico du manager: 500 clés pour comprendre et agir : concepts, théories, pratiques*. Paris : Dunod. ISBN 978-2-10-052048-0.
- MEYER, Maryline, 2009. Innovations en grh pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économique. In : *Innovations*. 2009. Vol. 29, n° 1, p. 87. DOI 10.3917/inno.029.0087.
- NELSON, Dabra L., 1991. Psychological contracting and newcomer socialization: An attachment theory foundation. In : *Journal of Social Behavior and Personality*. 1991. Vol. 6, n° 7, p. 55.
- 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 ? In : *Management & Avenir*. 2010. Vol. 35, n° 5, p. 273. DOI 10.3917/mav.035.0273.
- PIRES, Michaël Viegas, 2008. Culture de métier et intégration post fusion-acquisition: Le cas de l'intégration des systèmes de reporting lors de l'acquisition de Nippon Dantai par AXA. In : *Annales des Mines - Gérer et comprendre*. 2008. Vol. 94, n° 4, p. 55. DOI 10.3917/geco.094.0055.
- PRATT, Michael G. et FOREMAN, Peter O., 2000. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. In : *Academy of Management Review*. 2000. Vol. 25, n° 1, p. 18-42.
- ROUSSEAU, Denise M., 1995. *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks : SAGE Publications. ISBN 978-0-8039-7104-2. HD58.7 .R68 1995
- SCHEIN, Edgar H., 1985. How culture forms, develops, and changes. In : *Gaining control of the corporate culture*. 1985. p. 17-43.
- SCHEIN, Edgar H, [sans date]. *Organizational Culture & Leadership*. In : . p. 19.
- THÉVENET, Maurice, 2016. *La culture d'entreprise*. Paris : Presses universitaires de France. ISBN 978-2-13-073125-2.
- TRICE, Harrison Miller, 1993. *Occupational Subcultures in the Workplace*. S.l. : Cornell University Press. ISBN 978-0-87546-303-2.
- VIEGAS-PIRES, Michaël, 2011. Différences culturelles et performance des firmes multinationales. In : *Revue française de gestion*. 7 octobre 2011. Vol. N° 216, n° 7, p. 33-44.