HAL open science

Contrat psychologique, développement de l'employabilité et implication des primo-arrivants dans les jeunes entreprises innovantes (JEI)

Slim Belaid

▶ **To cite this version:**

Slim Belaid. Contrat psychologique, développement de l'employabilité et implication des primo-arrivants dans les jeunes entreprises innovantes (JEI). Gestion et management. Université de Bretagne Sud; Institut Supérieur de Gestion de Sousse, 2021. Français. NNT : 2021LORIL589 . tel-03355809

HAL Id: tel-03355809

https://theses.hal.science/tel-03355809

Submitted on 27 Sep 2021

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

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

THESE DE DOCTORAT DE

L'UNIVERSITE DE BRETAGNE SUD

ÉCOLE DOCTORALE N° 597
Sciences Economiques et sciences De Gestion
Spécialité : *Sciences de gestion*

L'UNIVERSITE DE SOUSSE
ÉCOLE DOCTORALE 'SCIENCES ÉCONOMIQUES ET GESTION (EDOSEG)

Par

Slim BELAID

Contrat psychologique, développement de l'employabilité et implication des primo-arrivants dans les Jeunes Entreprises Innovantes (JEI)

Thèse présentée et soutenue à Vannes, le 22 Mars 2021
Unités de recherche : - Laboratoire d'Économie et de Gestion de l'Ouest (LEGO)
- Laboratoire de Management de l'Innovation et Développement Durable (LAMIDED)

Rapporteurs avant soutenance :

Grégor BOUVILLE,	Maitre de conférences HDR, Université Paris-Dauphine, France.
Adnene MALEK,	Maitre de conférences HDR, Université de la Manouba, Tunisie.

Composition du Jury :

Examinateurs :

Jordane CREUSIER	Professeur, Université du Littoral Côte d'Opale, France.
Amel HAMROUNI	Maitre de conférences HDR, Université de Sousse, Tunisie.
Sana Harbi MANSOURI	Professeur, Université de Sousse, Tunisie.
Dominique PEYRAT-GUILLARD	Professeur, Université d'Angers, France.

Directeur de thèse : Marc DUMAS	Professeur des universités, Université De Bretagne Sud.
Co-dir. de thèse : Lassaad LAKHAL	Professeur des universités, Université de Sousse.

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

À ma mère ! Tu n'as cessé de me soutenir et de m'encourager durant toutes les années de mes études, tu as toujours été présente à mes côtés pour me consoler quand il fallait

« Qui aurais-je pu être sans toi ? »

Remerciements

À l'issue de la rédaction cette recherche, je suis convaincu que la thèse est loin d'être un travail solitaire. En effet, nombreux sont ceux qui ont été à mes côtés pour ce parcours doctoral et qui ont contribué à l'aboutissement de ce travail doctoral grâce à leur soutien et leur aide.

Mes remerciements s'adressent en priorité au Professeur Marc Dumas sans qui ce travail n'aurait pu voir le jour. J'aimerais également lui dire à quel point j'ai apprécié sa grande disponibilité et son respect sans faille des délais serrés de relecture des documents que je lui ai adressés. Je tiens tout particulièrement à lui exprimer ma gratitude pour son soutien enthousiaste. Je n'aurais pas pu mener cette thèse à bien sans ses conseils éclairés.

Mes remerciements vont également à l'endroit du Professeur Lassaad Lakhal pour la codirection de cette thèse. Sa disponibilité, son soutien et ses conseils précieux ont accompagné ce travail. Je lui exprime toute ma reconnaissance pour sa confiance.

J'adresse mes plus sincères remerciements et j'exprime mon plus profond respect aux membres du jury qui me font l'honneur d'évaluer cette recherche. Le Docteur Adnene Malek et le Docteur Gregor Bouville m'ont fait l'honneur d'être rapporteurs de ma thèse. Je tiens à remercier le Professeur Jordane Creusier, le Professeur Sana Harbi Mansouri, le Professeur Dominique Peyrat-Guillard et le Docteur Amel Hamrouni pour avoir accepté de participer à mon jury de thèse.

Je tiens également à remercier les membres de mon comité de suivi individuel, le Professeur Vanessa Serret et le Docteur Caroline Ruiller, pour leur soutien permanent et leur encouragement tout le long de ma thèse.

Je voudrais aussi remercier les entrepreneurs des jeunes entreprises innovantes tunisiennes qui ont accepté de faire partie de ce travail et qui m'ont autorisé de faire des interviews avec leurs employés. J'ai beaucoup apprécié leur aide, leur enthousiasme et leur gentillesse.

Je tiens également à remercier le Docteur Zied Kacem le directeur de l'école polytechnique de Sousse qui m'a autorisé de gérer des entretiens avec les étudiants en dernière année d'études.

Je clôturerai cet espace avec mes remerciements les plus affectueux pour ma mère qui a toujours su m'écouter et qui a toujours cru en moi.

SOMMAIRE

SOMMAIRE **1**

INTRODUCTION GÉNÉRALE **1**

PARTIE 1 : LE CADRE CONCEPTUEL ET LAMODELISATION DE LA RECHERCHE **22**

CHAPITRE 1 : LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ENTRE HIER ET AUJOURD'HUI : UN CHANGEMENT RADICAL **23**

INTRODUCTION DU PREMIER CHAPITRE 23

SECTION 1. UN REGARD THEORIQUE SUR LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE 24

SECTION 2. LA MESURE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE 35

SECTION 3. VERS UN NOUVEAU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE BASE SUR L'EMPLOYABILITE ET LA GESTION DE CARRIERE 61

CONCLUSION CHAPITRE 1 70

CHAPITRE 2 : L'IMPLICATION DES EMPLOYES DANS LES JEI **72**

INTRODUCTION CHAPITRE 2 72

SECTION 1 : LES SPECIFICITES DES RESSOURCES HUMAINES DES JEUNES ENTREPRISES INNOVANTES 73

SECTION 2 : L'IMPLICATION COMME SOLUTION DE RETENTION DES PRIMO-ARRIVANTS DANS LES JEI 85

CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE 104

PARTIE 2 ÉTUDE EMPIRIQUE MIXTE **107**

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE 107

CHAPITRE 3 : L'EVOLUTION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE : UNE ETUDE QUALITATIVE AUPRES DES JEI **108**

INTRODUCTION DU CHAPITRE 3 108

SECTION1. PREMIERE ETUDE : LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE AUPRES DES ETUDIANTS INGENIEURS 109

SECTION 2. ÉVOLUTION DE LA PERCEPTION PARTAGEE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DANS LA PHASE D'EMBAUCHE 126

CONCLUTION DU CHAPITRE 3 163

CHAPITRE 4 : ÉTUDE QUANTITATIVE MENEE AUPRES DES SALARIES DES JEI TUNISIENNES 164

INTRODUCTION DU CHAPITRE 4 164

SECTION 1. LES ECHELLES DE MESURE UTILISEES 165

SECTION 2. LA COLLECTE DES DONNEES ET LA PRESENTATION DE L'ECHANTILLON ET DES VARIABLES 175

SECTION 3. TEST DES HYPOTHESES DE RECHERCHE 199

CONCLUSION DU CHAPITRE 4 212

CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RESULTATS 213

INTRODUCTION DU CHAPITRE 5 213

SECTION 1. LA DISCUSSION DES RESULTATS ISSUS DES ETUDES QUALITATIVES 214

SECTION 2. DISCUSSION DES RELATIONS ENTRE LES VARIABLES DU MODELE : LE ROLE MEDIATEUR DE L'EMPLOYABILITE 224

CONCLUSION GENERALE 229

BIBLIOGRAPHIE 238

LISTE DESABREVIATIONS 320

TABLE DES MATIERES 321

TABLE DES FIGURES 330

TABLE DES TABLEAUX 331

TABLE DES ANNEXES 334

INTRODUCTION GENERALE

« Que la force me soit donnée de supporter ce qui ne peut être changé et le courage de changer ce qui peut l'être mais aussi la sagesse de distinguer l'un de l'autre » **Marc Aurèle**

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'innovation, et particulièrement l'innovation technologique, est devenue un levier essentiel de compétitivité des entreprises et des nations (Fayolle, 2001). La création de nouvelles entreprises innovantes permet d'améliorer la productivité nationale, d'intensifier la concurrence sur le marché, et de promouvoir la croissance économique (Lofstrom et al., 2014). Chaque entreprise cherche à posséder un facteur clé de réussite, en d'autres termes un avantage concurrentiel à travers l'innovation, la qualité de leurs produits ou encore les ressources humaines. Les jeunes entreprises innovantes font face à des défis uniques dans l'acquisition de leurs premiers employés par rapport aux plus grandes entreprises (Leung et al., 2013 ; Sorensen, 2004). Mais avant tout, qu'est-ce qu'une jeune entreprise innovante et un primo-arrivant ?

Le terme « primo-arrivant » désigne les salariés qui rejoignent une entreprise dès la création. Il s'agit des premiers salariés que l'entreprise recrute en phase de déclenchement de son projet entrepreneurial. Leur sort est lié au développement de l'entreprise, de son projet, mais aussi des profils des salariés recrutés ultérieurement. Le terme Jeune Entreprise Innovante (JEI) désigne les entreprises nouvellement créées qui lancent une nouvelle activité basée principalement sur la connaissance et la technologie. Ces entreprises cherchent à gagner une place sur un marché en plein concurrence économique par l'introduction des nouveaux produits ou services innovants développés avec une technologie sophistiquée. Ceci exige le recrutement d'une équipe entrepreneuriale compétente capable de travailler sur des tâches techniques ainsi que managériales. Toutefois, très peu de connaissances existent sur la façon dont les équipes entrepreneuriales dans les jeunes entreprises innovantes se développent pendant la phase de pré-démarrage ou d'incubation, et comment elles gagnent, à la fois par l'afflux de nouveaux membres et par l'apprentissage, suffisamment de maturité pour survivre (Clarysse et Moray, 2004). Des recherches se sont intéressées aux modes de recrutement de ces salariés (Paradas, 2007), à la socialisation des employés dans les JEI (Mignonac, 2001 ; Jaouen et Tessier, 2008). La socialisation et la rétention des nouveaux nouvelles recrues recrus a toujours été un enjeu pour les grandes entreprises mais aussi pour les petites entreprises. Ces dernières rencontrent des difficultés à conserver les salariés talentueux, car ces employés ont tendance à changer fréquemment d'emploi. Par conséquent, l'un des principaux défis pour les managers est de développer des stratégies de valeur pour

la gestion des ressources humaines afin de rehausser la performance de leurs entreprises (Imran et al., 2014) et conserver ses salariés (Teece et al., 1997). Les questions de recrutement, de motivation et de formation des salariés sont au cœur des préoccupations des dirigeants des entreprises entrepreneuriales (Defélix et Retour, 2011).

Youssef Souli, expert en RH et le fondateur du cabinet Workosolutions, a fait le constat, dans une interview avec le « ilboursa » de la situation des entreprises Tunisiennes face au changement radical du marché du travail Tunisien. Pour lui, la relation salarié/employeur en Tunisie doit passer de l'image classique du patronat créateur de valeur vers une image de soutien entre les deux parties. Cette idée doit être mise en place dès l'entretien de recrutement. Lors de la première rencontre, les salariés et les entrepreneurs tentent de se vendre et de valoriser leur contribution dans la relation d'emploi. C'est le moment crucial où se joue une négociation tacite qui dépasse les termes indiqués dans le contrat formel.

Le contrat psychologique est défini comme étant « la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés 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, 1989, p.123). Le contrat psychologique est une relation de va-et-vient entre les salariés et leurs employeurs dans laquelle chaque partie a des droits et des obligations envers l'autre. Pour éviter les gaps dans la relation d'échange entre les entrepreneurs et les salariés, une compréhension implicite des obligations de chacun d'eux permet d'éviter tout éventuel conflit. Vu son caractère implicite plutôt que formel, Guerrero (2004) l'a décrit comme un concept flou, qui s'appuie sur des éléments tacites, partagés partiellement entre le salarié et les représentants de l'entreprise, et que l'on n'identifie pas toujours très clairement. Bien que certaines recherches se sont intéressées à l'analyse du contenu de ce contrat psychologique (Herriot et al., 1997), peu de chercheurs ont évalué ce contrat d'une manière bilatérale entre les entrepreneurs et les salariés et les études qui traitent l'évolution de ce contrat dans le temps sont rares.

La construction de l'objet de la recherche

L'objet d'une recherche s'appuie sur une compréhension et une mise en situation des lacunes observées dans la littérature. Il consiste en la question générale que la recherche tente de trouver des réponses et l'objectif que l'on cherche à atteindre (Allard-Poesi et Maréchal,

2014). Dans ce point, nous allons préciser le contexte, la problématique générale ainsi que les objectifs de notre thèse.

L'émergence de la problématique

« C'est en Tunisie, que se joue l'espoir, des démocrates arabes et leur avenir ». Dit Olivier Poivre d'Arvor, l'omniprésent ambassadeur de France en Tunisie depuis 2016. Ce pays riverain de la Méditerranée a été le déclencheur du vent de révolte des pays arabes qui se battent pour la démocratie. Dans ce qui suit, nous commencerons par une description de la Tunisie comme un terrain singulier à étudier et nous aborderons également la place qu'occupe l'entrepreneuriat dans ce pays. Nous terminerons par une explication des différentes difficultés rencontrées pendant notre collecte de données.

La Tunisie après la révolution : des défis encore à relever

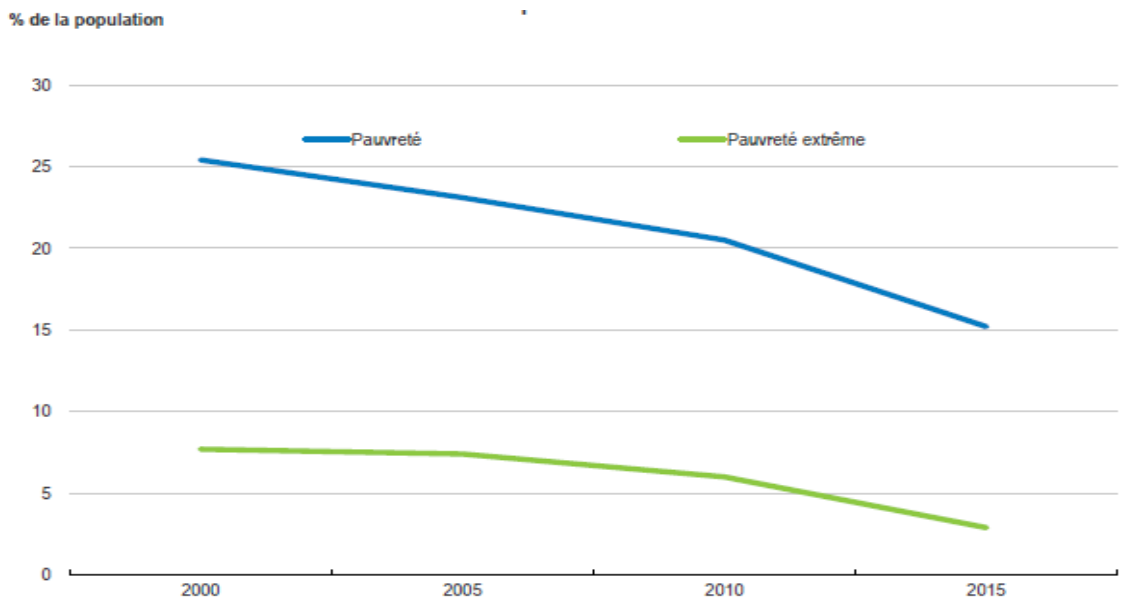
La Tunisie est un pays sur le bassin Méditerranéen qui compte plus de 11 millions d'habitants. L'histoire moderne du pays se concentre en deux périodes majeures séparées par un événement crucial : avant et après la révolution de 2011. Avant la révolution, le pays a été contrôlé par un régime dictatorial inspecté par le président Ben Ali et sa famille depuis 23 ans. Par conséquent, les données qui traitent les indicateurs économiques et sociaux ont été généralement soit fausses, soit cryptées par le régime. Toutefois, nous pouvons revenir aux causes de déclenchement de la révolution pour comprendre la situation désastreuse. Depuis le 7 novembre 1987, Ben-Ali a été le président de la Tunisie et a contrôlé le pays avec un bras de fer. Le moment zéro, précisément le 17 décembre, des manifestations ont été organisées partout dans le pays pour contester la hausse des prix des aliments, le taux de chômage élevé, le manque d'investissements et les perspectives médiocres pour la jeunesse.

Les conditions étaient réunies pour qu'une révolution éclate en Tunisie telles que le manque de liberté, la corruption, les taux de chômage qui a atteint les 13% avec une inégalité sociale et régionale robuste. C'est en criant pendant des jours « Ben Ali dégage » que les Tunisiens ont espéré des lendemains meilleurs.

Après la révolution, le pays a essayé de faire ces premiers pas sur le plan économique, social et démocratique. Par conséquent, les premières élections présidentielles, trois ans après la révolution de 2011, ont permis de concrétiser le processus de la transition démocratique, malgré une instabilité politique avec sept gouvernements successifs en neuf ans.

Sur le plan économique, le pays se trouve face à une crise qui provoque une course à l'endettement externe. Après neuf ans de la révolution, les indicateurs ne sont pas promoteurs. Le taux d'inflation a augmenté de 5,7% en août 2017 (Institut national de la statistique) à 6,9% en janvier 2018 et a grimpé à 7,1% en février 2019[1]. Le taux d'endettement a atteint son plus haut niveau en 2019 avec plus de 3,2 milliards de dollars. Ainsi, les gouvernements successifs ont essayé d'investir les fonds disponibles dans des projets rentables à long terme. Toutefois, la pauvreté, le chômage et la corruption qui ont été à l'origine de la révolution, persistent, même si les citoyens ont gagné en termes de liberté.

L'instabilité économique n'a pas empêché la diminution étrange du taux de pauvreté depuis la révolution. Le taux de pauvreté est passé de 20,5% en 2010 à 15,2 en 2015. Toutefois, le seuil de pauvreté en Tunisie est calculé sur un montant soi-disant faible par rapport au niveau d'inflation du pays. Selon l'institut national de la statistique, chargé de la production et de l'analyse des statistiques officielles en Tunisie, un tunisien est considéré comme pauvre s'il dépense moins de 90 dinars par mois soit 1085 dinars par an. La figure 1 indique l'évolution du taux de pauvreté en Tunisie de 2000 à 2015.



Source : Rapport de l'OCDE 2018 « Promouvoir la croissance et l'emploi »

Figure 1. Évolution du taux de pauvreté en Tunisie

Sur le plan social, le gouvernement tunisien a proposé en 2016 un plan sur 5 ans qui vise la réduction du chômage à 12%. Pourtant, le nombre des chômeurs ne cesse pas d'augmenter

[1] Rapport de l'Institut National de la Statistique publié en février 2019

spécialement chez les personnes qualifiées. Avec 12,4% en 2007 et 13% en 2010, le taux de chômage a évolué de 2,5 points au quatrième semestre de 2018[2]. 29,2% des diplômés de l'enseignement supérieur sont encore sans emploi. Nous présenterons dans le tableau 1 l'évolution du taux de chômage en Tunisie pour les deux années 2017 et 2018.

Tableau 1. Évolution du taux de chômage en 2017 et 2018 en Tunisie

Indicateur	T3 2017	T4 2018	T1 2018	T2 2018	T3 2018
Taux global de chômage	15.5	15.4	15.4	15.5	15.5
Chômeurs masculins de l'ES	18.9	19	18	18	18.4
Chômeurs féminins de l'ES	40.6	39	38.7	38.6	39.6

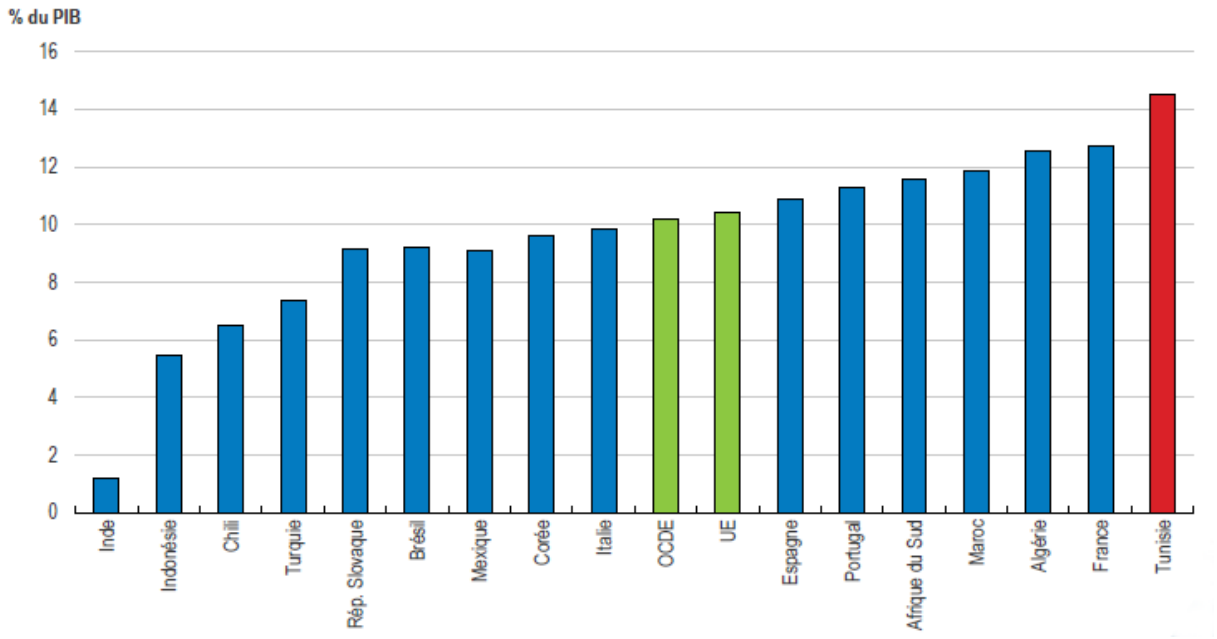
Source : Institut national de la statistique (site officiel)

Pour répondre au problème de chômage, certains jeunes diplômés se trouvent dans la nécessité de créer une entreprise pour retrouver un emploi (Fayolle et Nakara, 2010). Le gouvernement Tunisien a essayé de favoriser l'intérêt de ces jeunes à l'entrepreneuriat. Pourtant, ces efforts restent toujours timides et sont confrontés à des contraintes économiques et logistiques énormes.

L'entrepreneuriat en Tunisie comme solution d'évolution économique

Cherchant la sécurité d'emploi, les chômeurs, et surtout les jeunes diplômés, préfèrent travailler dans la fonction publique plutôt que de lancer leur propre projet ou travailler dans le secteur privé. Ceci a engendré un sureffectif dans la fonction publique qui est passé de 430 milles travailleurs en 2010 à 785 milles en 2018. La masse salariale a augmenté de 118% en 8 ans et elle a représenté 14,1 % du PIB en 2016 et 15,2% en 2018. Des hausses spécifiques des salaires par le gouvernement pour calmer la grogne des manifestants permettent une masse salariale énorme qui dépasse le niveau atteint par d'autres pays comme la France, l'Algérie et le Maroc (voir figure 2).

[2] Rapport 2015 du ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi et rapport 2018 de l'INS.



Source : Source : Rapport d'OCDE 2018 « Promouvoir la croissance et l'emploi »

Figure 2. Masse salariale de la fonction publique en 2016

Pour minimiser cette masse salariale énorme, une politique de développement a émergé en Tunisie qui consiste à soutenir l'entrepreneuriat pour lutter contre le chômage spécialement chez les jeunes diplômés. Cependant, le parcours d'un entrepreneur Tunisien est jalonné de difficultés auxquelles il sera obligé de faire face. Lors de l'inauguration du 21e espace de l'initiative en 2018, Faouzi Abderrahmane, ministre de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, a indiqué que seulement 20% de difficultés rencontrées sont d'ordre administratif et 80% d'ordre financier. Ces obstacles commencent même avant la création de l'entreprise avec une formation universitaire inadéquate aux exigences du marché du travail. Malgré un taux d'enrôlement universitaire respectueux, les formations académiques Tunisiennes restent toujours théoriques, une expérience que j'ai vécue personnellement lors de ma formation en entrepreneuriat. De même, le programme appliqué dans les universités Tunisiennes ne répond pas aux exigences ni des jeunes générations ni des entreprises implantées sur le territoire. À cause de ces lacunes, 34% des Tunisiens sont satisfaits de la qualité du système de l'enseignement (Rapport de la banque mondiale pour 2012).

Les difficultés rencontrées par les nouveaux entrepreneurs ne se limitent pas aux carences du système éducatif. L'indice global de l'entrepreneuriat de 2018 met la Tunisie en première place au niveau africain et quarantième à l'échelle mondiale avec un score global de 42,2/100. Elle doit ce classement prestigieux à la disponibilité des capitaux privés et publics

(le capital-risque). Pourtant, les réglementations Tunisiennes sont assez rigides et la création d'une entreprise passe par de longues procédures qui prennent beaucoup du temps (presque un mois suite à une expérience personnelle). Ceci a directement influencé l'intention entrepreneuriale des Tunisiens qui a atteint 28,8%, mais reste toujours faible par rapport aux autres pays.

Le rapport publié en 2015 par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) a indiqué que 71,10% des Tunisiens considèrent que l'entrepreneuriat est un bon choix de carrière. Le gouvernement a tiré profit de cet intérêt particulier pour offrir aux jeunes entrepreneurs des opportunités de financement et d'accompagnement dans leurs projets innovants. Toutefois, un jeune tunisien, qui sort à peine d'un système éducatif théorique, n'a ni l'expérience ni les moyens nécessaires pour gérer un projet innovant. Sans un bon accompagnement lors de la création, les jeunes entreprises innovantes déclarent une faillite dès les premières années de leur création. Selon le rapport du Cabinet de consulting Roland Roger (2016), parmi les entreprises créées en l'an 2000 en Tunisie, moins de 50% étaient encore en activité en 2013. Dans ces circonstances, ces jeunes entités trouvent des difficultés à attirer des talents qui acceptent de travailler dans une entreprise à risque.

La GRH dans les JEI en phase d'embauche

Les recherches qui traitent de la gestion des ressources humaines dans les jeunes entreprises innovantes sont très rares et les modèles proposés sont imités de ceux appliqués dans les grandes firmes (Jack et al., 2006). Toutefois, plusieurs études ont abordé la composition des équipes entrepreneuriales, leurs rôles, leurs pratiques des ressources humaines ainsi que les différentes techniques de recrutement dans ces entreprises. À travers ces études, nous allons essayer de comprendre la particularité de la gestion des ressources humaines dans les JEI.

Les jeunes entreprises innovantes se distinguent des autres entreprises par leur implantation dans des secteurs d'activité très instables d'où la part des dépenses destinées à la R&D est plus importante que dans les autres entreprises (Haddad, 2013). Alors, l'un des principaux enjeux pour ces jeunes entreprises est de trouver une meilleure combinaison entre les stratégies d'innovation et ses ressources limitées afin d'améliorer leur compétitivité. Cependant, le succès de ces stratégies nécessite une main d'œuvre hautement qualifiée difficile à attirer et à garder. Krishna et al. (2012) ont indiqué que la plupart des jeunes entreprises innovantes échouent à atteindre leurs objectifs stratégiques en raison du manque

des ressources humaines et des capacités organisationnelles. Ces nouvelles recrues doivent travailler sur des tâches techniques liées à leur domaine d'expertise ainsi que sur des tâches managériales particulièrement en service clientèle (Zolin et al., 2011).

Paradas (2007) a mentionné aussi que très nombreux observateurs évoquent la difficulté à trouver localement des candidats expérimentés et opérationnels qui sont motivés pour intégrer les PME. Cela se traduit par le fait qu'il y a un grand risque pour les salariés qui veulent rejoindre l'équipe des JEI à cause des perspectives de faillite élevées des entreprises du secteur. Ces entreprises devront créer de la confiance et de la fidélité en contexte de risque élevé et chercher à combler le manque de salariés talentueux, à trouver des travailleurs qualifiés et à identifier le bon candidat pour occuper la poste. Elles souffrent d'ailleurs de l'infidélité légitime des salariés plutôt qualifiés et qui aspirent à des évolutions professionnelles. Lefevre et Gagné (1995) ont signalé que l'employé qualifié ne connaît plus de frontières. Il est devenu transnational par la percée des technologies de l'information et des communications et il faut pouvoir l'attirer et le retenir (Lemire, 2005). L'insuffisance des moyens financiers et des formations dans les JEI incite les salariés à intégrer les grandes entreprises ou les PME qui offrent des conditions plus favorables. Dans le but de contenir les coûts du turnover, les dirigeants des jeunes entreprises innovantes ont justement comme première mission de gérer une campagne de recrutement transparente et précise qui permet de fixer les termes de la relation avec les salariés dès le début.

La qualité du capital humain des fondateurs qui permet aux jeunes entreprises de développer leurs stratégies afin de garantir la pérennité et éviter la faillite rapide (Harkins et Erhardt, 2012). Ces fondateurs sont aussi les responsables du recrutement de la première équipe entrepreneuriale. En fait, Le recrutement se caractérise par le recours à des sources peu formelles, par des freins à l'embauche, une faible attractivité des postes, une main-d'œuvre souvent locale, aux qualifications mal adaptées aux profils du poste (Loubès et al., 2012). Dès lors, la question du recrutement et d'intégration des nouvelles recrues apparaît encore plus sensible dans les petites structures où les dirigeants évoquent souvent leurs difficultés à construire les liens qui engagent sur la durée leurs nouveaux salariés (Bargues, 2013). Tandis qu'ils le négligent souvent d'une manière volontaire ou involontaire, ces dirigeants utilisent les termes du contrat psychologique pour attirer les candidats lors du recrutement et ces derniers utilisent ce contrat pour convaincre les dirigeants à les recruter. À titre d'exemple, Lester et al. (2002) ont mentionné que, lors du recrutement, les employeurs promettent aux nouvelles recrues des possibilités de promotion et de développement de carrière, des salaires

compétitifs etc. Selon Krishna et al. (2012), la plupart des candidats ont tendance à accepter les postes sans comprendre les conditions et les caractéristiques de ces emplois. Une compréhension erronée des termes du contrat psychologique lors de recrutement peut facilement empêcher la mise en œuvre et le développement d'une relation saine au travail.

Dans ce contexte, l'étude du contrat psychologique dans la phase d'embauche aide à éclairer deux points ambigus à savoir la nature des attentes des primo-arrivants qui vont rejoindre un environnement risqué et les attentes des entrepreneurs qui cherchent à convaincre ces salariés de partager leur vision et leur projet entrepreneurial.

La problématique et les questions de recherche

L'élaboration d'une problématique est une étape indispensable avant de commencer un travail de recherche. Selon Bouchard (2000), la problématique consiste en *« la sélection et la mise en ordre par le chercheur et selon ses perspectives propres des éléments qui composeront le territoire de questionnement auquel s'adressera la recherche » (p. 3).*

Notre thèse trouve son originalité dans la combinaison de trois notions peu étudiées ensemble dans la littérature qui sont le contrat psychologique, l'employabilité et les cibles d'implication. En Tunisie, la relation entre ces trois thématiques reste encore inexploitée. À travers l'analyse de notre contexte de recherche, la question principale suivante est posée :

Dans quelle mesure l'évolution des termes du contrat psychologique avant et après l'entrée dans l'entreprise peut influencer la perception de l'employabilité et les cibles d'implication des primo-arrivants dans les JEI ?

La réponse à cette question de recherche passe par la réponse à certaines questions périphériques qui peuvent être classées en deux groupes : un premier groupe dont les réponses seront apportées à la suite de notre étude qualitative et un deuxième dont les réponses seront fournies par l'analyse de données quantitatives. Pour le premier groupe, nous chercherons à répondre aux questions ci-dessous :

Quelles sont les attentes des salariés potentiels avant l'entrée réelle dans le monde du travail ? À travers des entretiens avec des étudiants ingénieurs en fin de promotion, nous tenterons de comprendre les différentes attentes qui peuvent former le premier contrat psychologique.

Quelles sont les obligations mutuelles qui forment le contrat psychologique juste après le recrutement ? L'objectif de cette question est d'identifier les termes du contrat psychologique d'un point de vue mutuel des entrepreneurs et des primo-arrivants juste après le recrutement.

Quelles sont les obligations mutuelles qui forment le contrat psychologique une année après l'entrée dans l'entreprise ? Une année après le recrutement, nous tenterons de déterminer l'évolution des termes du contrat psychologique des deux parties à l'échange dans les JEI.

Ces questions nous permettront de comprendre d'une manière détaillée et claire la composition du contrat psychologique non seulement des salariés mais aussi des entrepreneurs des JEI.

Quant au deuxième groupe, il contient les questions dont les réponses seront fournies par le test des hypothèses à la suite de l'analyse quantitative du modèle conceptuel :

Quel rôle joue la réalisation des obligations du contrat psychologique des salariés sur les différentes cibles d'implication ? L'objectif de cette question est de tester la relation directe entre les principales obligations du contrat psychologique, identifiées à travers la recherche qualitative, et les cibles d'implication à savoir l'implication organisationnelle, dans la carrière, envers les collègues et envers le supérieur.

Quel rôle joué par la perception de l'employabilité interne et externe dans la relation entre les obligations dédiées au développement de l'employabilité et les différentes cibles d'implication ? La réponse à cette question passe par l'étude des liens indirects entre les obligations dédiées à l'amélioration de l'employabilité, qui seront dégagées de la recherche qualitative, et la perception de ces efforts par les salariés et son effet sur les quatre cibles d'implication.

Les réponses aux questions seront apportées par une étude quantitative. Ils nous permettront de comprendre l'importance du respect des termes du contrat psychologique sur l'employabilité des employés et leurs implications dans l'entreprise.

La méthodologie générale de la thèse

Le choix d'une méthodologie qualitative, quantitative ou mixte doit permettre de répondre à notre problématique discutée dans les précédents chapitres. Dans ce que suit, nous

présenterons l'importance de la fusion de deux méthodes plutôt que l'utilisation d'une seule orientation qualitative ou quantitative (1). Ensuite, nous expliquerons la contribution de cette approche dans la généralisation des réponses à la problématique discutée dans les deux premiers chapitres (2). Nous finirons par la présentation des différentes étapes suivies lors de la réalisation de notre recherche empirique (3).

Complémentarité de la méthode mixte

Une recherche scientifique doit parvenir à un ajustement entre la problématique proposée et la méthodologie qui va aider à la résoudre (Gill et Johnson, 2002). Dans son ouvrage « Real world research », Robson (2002) explique les différentes méthodes pour gérer une étude de terrain en sciences sociales. Il fait la différence entre le design fixe et le design flexible. Le premier est contrôlé par la théorie et soutient l'orientation positiviste. Il permet de tester et de confirmer des hypothèses avec des outils quantifiables. Le deuxième est exploratoire et vise principalement une compréhension approfondie d'un sujet ou d'un contexte complexe avec des outils qualitatifs. Un débat s'amplifie depuis des années entre les fidèles de chaque école méthodologique. D'une part, les chercheurs quantitatifs affirment que la recherche qualitative est difficile à généraliser. D'autre part, les tenants de l'approche qualitative indiquent que les chercheurs quantitatifs utilisent des descriptions superficielles (Caruth, 2013). Aussi, Cronholm et Hjalmarsson (2011) ont mentionné que les chercheurs doivent choisir l'une des deux approches et ne peuvent jamais les mélanger dans une seule étude. Ce positionnement est très restreint et néglige la complémentarité des deux écoles. En effet, la recherche quantitative permet de tester les relations et de confirmer ou d'infirmer les hypothèses proposées durant l'étude qualitative. Selon Caruth (2013), les deux méthodes sont complémentaires et permettent d'offrir des perspectives plus riches et poser des questions d'intérêt pour les études futures. Afin de bien exploiter cette complémentarité, une nouvelle orientation, les méthodes mixtes sont apparues afin d'exploiter les avantages et délimiter les inconvénients de chaque approche classique.

La méthode mixte comme meilleur choix pour répondre à notre problématique

La nature particulière du contrat psychologique, comme phénomène social complexe, nous oblige à utiliser plusieurs méthodes pour comprendre cette complexité. Notre positionnement épistémologique du type pragmatique nous a permis de choisir les méthodes mixtes comme orientation méthodologique. Mais avant de justifier notre choix, nous devons comprendre la particularité de la recherche mixte.

Depuis la fin de la dernière décennie, l'incitation à l'introduction des nouvelles méthodes de recherche a été forte. Cela est dû aux faiblesses constatées lors de l'utilisation des méthodes qualitatives et quantitatives séparément (Venkatesh et al., 2013 ; Greenwood et Terry, 2012). Au début des années 80, les méthodes mixtes ont émergé pour composer un troisième mouvement méthodologique (Cameron, 2009 ; Cameron et Miller, 2007) et ne cessent de gagner une place considérable dans la littérature (Hong et Espelage, 2012). Cette nouvelle approche méthodologique a été définie par Creswell (2003) comme « la collecte simultanée ou séquentielle et l'analyse de données à la fois quantitatives et qualitatives dans une seule étude dans laquelle ces données sont prioritaires et intégrées à une ou plusieurs étapes du processus de recherche ». L'utilisation de cette méthode est préférable lorsqu'une approche quantitative ou qualitative ne permet pas de concevoir une compréhension complète de la recherche (Klassen et al., 2012). À cet égard, cette approche offre une meilleure compréhension approfondie du phénomène étudié (Subedi, 2016) par l'introduction des informations à la fois numériques et narratives.

Certains chercheurs ont essayé de cerner les raisons du choix des méthodes mixtes. Après une analyse des recherches faisant refèrence aux méthodes mixtes, Venkatesh et al. (2013) indiquent qu'il y a sept raisons qui expliquent l'utilisation de cette approche : la complémentarité, la complétude, le développement, l'expansion, la corroboration et la confirmation, la compensation, la diversité (voir Venkatesh et al., 2013 pour plus de détails). Avant d'illustrer notre choix, nous devons revenir à nos questions de recherche. Klassen et al. (2012) confirment qu'il est important de clarifier les objectifs et les questions de recherche pour justifier le recours à une approche méthodologique mixte. En outre, Klassen et al. (2012) mentionnent que la réalisation d'une bonne démarche méthodologique mixte exige en premier lieu de justifier l'utilité de combiner une méthode qualitative et une autre quantitative.

La mise en œuvre d'une méthodologie mixte requiert l'élaboration d'au moins une question de recherche qualitative et une autre quantitative (Subedi, 2016 ; Ritchie et al., 2013). Dans cette recherche, nous avons identifié deux groupes de questions d'ordre qualitative et d'autres quantitative. Notre choix des méthodes mixtes se justifie par notre démarche méthodologique d'utiliser les informations collectées au niveau de la recherche qualitative, qui traitent de l'évolution du contenu du contrat psychologique, pour conceptualiser et tester statistiquement un modèle. En d'autres termes, la recherche qualitative va permettre de développer les hypothèses de notre modèle conceptuel. Alors, la recherche mixte dans notre

cas répond à l'objectif de développement proposé par Venkatesh et al. (2013). Les auteurs définissent cet objectif comme étant « Des questions pour un volet se dégagent des inférences d'un précèdent (méthodes mixtes séquentielles), ou un volet fournit des hypothèses à tester dans le suivant » (Venkatesh et al., 2013, p.6).

Design général de la thèse

Le design d'une recherche scientifique est une action stratégique qui permet la mise en œuvre des réponses à nos questions de recherche préalablement établies (Bell et Bryman, 2007 ; Blanche et al., 2006). Lors de l'élaboration d'un design de recherche, le chercheur prend conscience des moyens de collecte et de l'analyse des données nécessaires pour répondre à sa problématique. Cette étape est délicate et complexe étant donné qu'elle va influencer la qualité des résultats à la fin de la recherche. Pour simplifier cette tâche, Royer et Zarlowski (2007, p.143) signalent que le chercheur peut imaginer ce qu'il va trouver comme résultat avant de commencer sa recherche. En faisant cela, il affine sa problématique et détermine les différentes méthodes envisageables pour parvenir à ses résultats.

Dans une étude qui adopte une méthode mixte, le design est plus complexe et nécessite un double effort du chercheur. La recherche consiste à combiner des éléments à caractères qualitatifs et quantitatifs afin de répondre à une problématique (Johnson et al., 2007). En d'autres termes, 3 conceptions différentes auront lieu tout au long du processus de recherche : une conception pour la recherche qualitative sur l'évolution du contenu du contrat psychologique, une autre pour la recherche quantitative qui porte sur la relation entre l'évolution du contenu du contrat psychologique dédiée à l'amélioration de l'employabilité et aux différentes cibles d'implication. Nous commençons bien sûr par un éclaircissement des étapes adoptées dans note étude mixte.

Différentes étapes de notre recherche mixte

Afin d'identifier les différentes étapes à suivre pour réaliser une recherche mixte, Creswell (2003) pose 4 questions auxquelles le chercheur doit impérativement répondre :

- Dans quel ordre la collecte de données qualitatives et quantitatives seront-elles mises en œuvre ?

- Quelle priorité relative sera donnée à la collecte et à l'analyse de données qualitatives et quantitatives ?

- À quel stade du projet les données qualitatives et quantitatives seront-elles intégrées ?

- La perspective théorique globale servira-t-elle à guider l'étude ?

Les réponses à ces quatre questions offrent une idée claire sur l'enchaînement de notre démarche dans cette étude et le type du design à adopter. Creswell (2003) confirme l'existence de six types de design dans les recherches mixtes : le séquentiel explicatif, le séquentiel exploratoire, séquentiel transformatif, le concomitant par triangulation, le concomitant avec imbrication et finalement le concomitant transformatif.

Dans ce qui suit, nous ne cherchons pas à décrire les types de design présentés dans la littérature, mais plutôt nous cherchons la conceptualisation la plus adéquate pour notre recherche. Nous présentons ainsi notre positionnement par rapport aux quatre variables proposées par Creswell (2003) : Timing, priorité, étape d'intégration et perspective théorique.

Timing

Comme on l'a expliqué ci-dessus, nous cherchons en premier lieu à comprendre l'évolution du contrat psychologique dans la relation d'échange et ensuite à extraire un modèle conceptuel à tester statistiquement sur l'effet de cette évolution sur les perspectives de carrière du primo-arrivant. Dance ce cas, notre recherche qualitative précède nécessairement notre recherche qualitative pour garantir la réponse à toutes les questions de recherche. Ceci abroge la possibilité de lancer les deux recherches en même temps et nous oblige à achever la recherche qualitative avant de commencer notre étude quantitative.

La réponse à la question d'ordre des deux recherches est cruciale, car elle nous permet de déterminer quel type de design nous allons suivre. Nous constatons clairement que nous sommes inscrits dans un séquentiel exploratoire. Dans le cadre de ce design, les deux recherches sont inter-reliées de sorte que la collecte qualitative fournit une base pour la conception de la l'étude quantitative (Cameron, 2009 ; Kroll et Neri, 2009).

Priorité

La priorité fait référence à l'importance de l'investissement temporel, financier et personnel attribué par le chercheur à chaque type de recherche (Kroll et al., 2005). Avant de commencer notre étude, nous avons décidé d'accorder plus d'importance à notre recherche qualitative pour plusieurs raisons d'ordre méthodologiques et théoriques.

Dans un premier lieu, nous avons choisi d'employer une approche longitudinale dans notre recherche qualitative afin d'étudier l'évolution du contenu du contrat psychologique pour les primo-arrivants et les entrepreneurs. Le choix d'une approche longitudinale nous oblige à réaliser deux collectes des données sur deux périodes différentes avec les mêmes individus. Nous avons choisi d'interroger notre échantillon juste à l'entrée dans l'entreprise et après une année du travail. La recherche qualitative a pris une année et demie du travail. Ainsi, nous ne devons pas oublier les entretiens semi-directifs que nous avons réalisés auprès des étudiants de fin de promotion pour avoir une idée de leurs attentes avant l'entrée réelle dans l'entreprise.

Dans un second lieu, comme on l'a déclaré dans le timing de chaque recherche, l'étude qualitative va nous aider, avec des retours à la littérature, à développer un modèle conceptuel à tester statistiquement ultérieurement.

Étape d'intégration

Des signes de consensus sont remarquables au niveau des dimensions du timing et de l'étape d'intégration dans les méthodes mixtes (Plano-clark et al., 2015). L'intégration est le point d'interaction entre les deux méthodes dans le processus de recherche. Tashakkori et Teddlie (2003) ont proposé trois approches d'intégration : l'approche complémentaire, l'approche par assimilation et l'approche par tension dialectique. La première aura lieu lorsque les deux résultats sont traités séparément d'où la dimension qualitative contribue à la réalisation de la dimension quantitative. La deuxième se présente lorsque les résultats qualitatifs sont quantifiés et regroupés avec des résultats quantitatifs ou vice-versa. Cette approche est appliquée principalement dans le design concomitant. La dernière approche est appliquée lorsqu'il y a un écart entre les résultats qualitatifs et quantitatifs dont la cohérence entre les deux est quasi absente. Pour notre recherche, nous suivons une approche complémentaire étant donné la nature séquentielle de notre recherche et la contribution de notre recherche qualitative à la réalisation de notre démarche quantitative.

Perspective théorique

La perspective théorique représente un objectif de l'étude plutôt qu'un élément de conception de la recherche mixte (Patton et al., 2006). Par conséquent, nous allons décider de suivre seulement les trois dimensions indiquées ci-dessus.

À ce niveau, nous avons une idée précise de l'enchaînement de notre recherche mixte. Nous avons abordé le type du design et les différentes étapes que nous allons suivre tout au long de notre étude.

La figure 3 ci-dessous illustre ces différentes phases. Dans la section suivante, nous présentons le design et les résultats de notre méthode qualitative en essayant de conceptualiser un modèle à tester statistiquement ultérieurement.

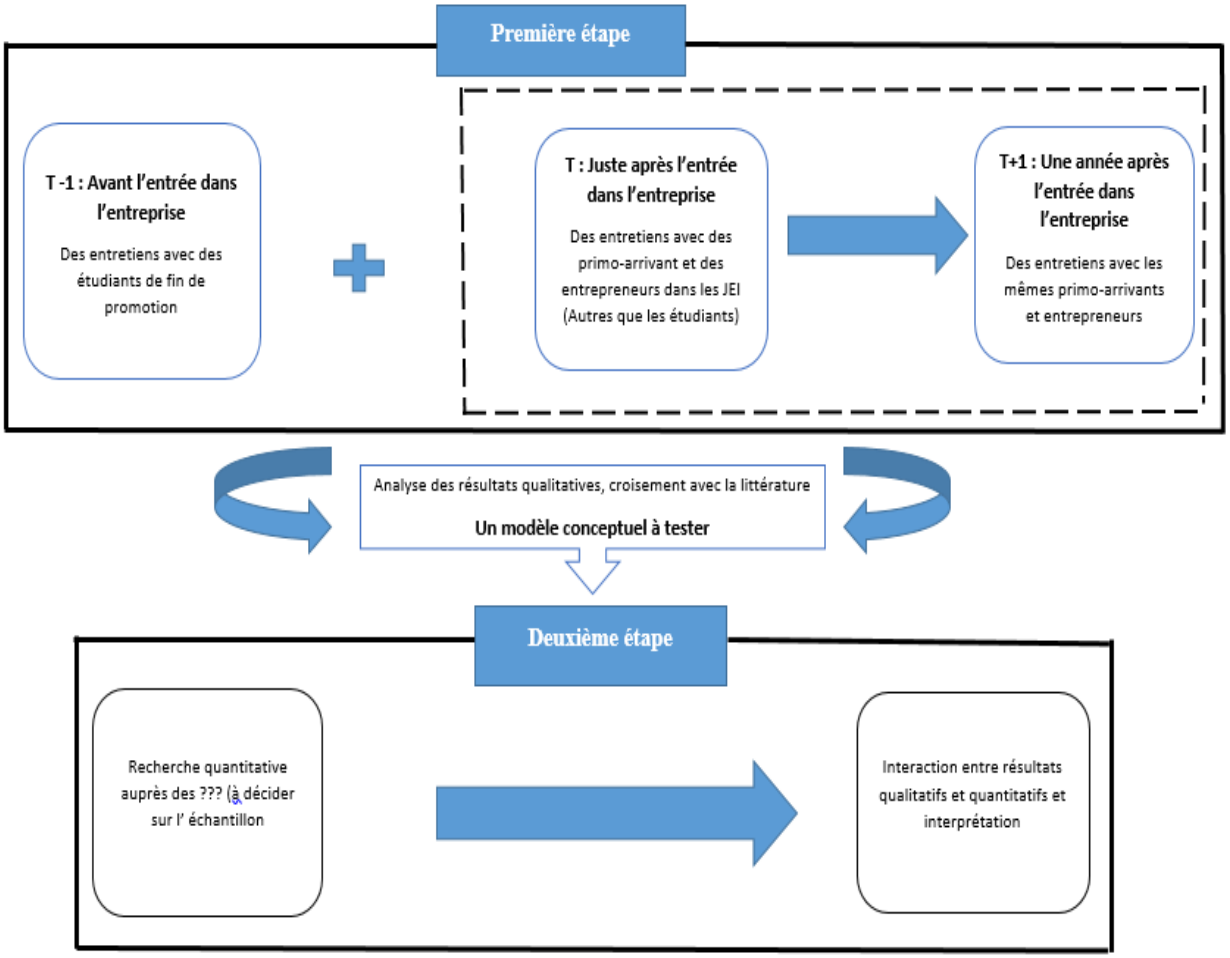


Figure 3. Schéma représentatif de la demarche de notre méthode mixte

Intérêt de la recherche

Notre recherche ambitionne de réels apports sur les plans théoriques, méthodologiques et managériaux.

Intérêt théorique de la recherche

Notre travail doctoral porte, d'abord, sur l'identification des différentes obligations constitutives du contrat psychologique dans les jeunes entreprises innovantes. L'originalité de notre travail s'articule dans la prise en considération du point de vue de trois populations différentes : les étudiants, les primo-arrivants et les entrepreneurs. En premier lieu, l'analyse du contrat psychologique des étudiants nous permettra d'identifier les attentes des salariés potentiels avant l'entrée dans le monde réel du travail. En deuxième lieu, à travers une étude longitudinale sur deux périodes, nous analyserons l'évolution des obligations des primo-arrivants et les entrepreneurs pendant la phase d'embauche. Ceci nous sera utile pour comprendre le changement au niveau des attentes et des obligations des différentes parties de la relation d'échange. Dans la littérature, peu nombreuses sont les recherches qui suivent une approche longitudinale lors de l'étude du contrat psychologique.

Un second intérêt théorique, consiste à vérifier si les obligations du contrat psychologique identifiées par les entrepreneurs et les primo-arrivants permettront d'améliorer la perception de l'employabilité par les salariés et d'intégrer cette variable dans notre modèle conceptuel comme variable médiatrice. Jusqu'à nos jours, aucune recherche n'a eu pour objet d'appréhender l'impact des obligations du contrat psychologique sur la perception de l'employabilité et plusieurs cibles d'implication. L'intérêt des chercheurs à intégrer la perception de l'employabilité dans les modèles conceptuels est nouveau dans la littérature et il n'a attiré leur attention qu'à partir la dernière décennie.

Intérêt méthodologique de la recherche

La contribution méthodologique principale attendue de cette recherche réside dans le choix d'un terrain d'étude instable et en évolution constante. Les études qui traitent de la gestion des ressources humaines des entreprises entrepreneuriales en Tunisie sont très rares, voire inexistantes. Cette recherche permettra d'explorer ce terrain et d'analyser une population aussi bien exigeante que très recherchée sur le marché du travail, les ingénieurs.

Aussi, ce travail de recherche trouve son originalité dans la diversité des méthodes de collecte et d'analyse des données ainsi que des données elles-mêmes, un point fort dans les

études qui utilisent les méthodes mixtes comme base méthodologique. Au total, nous allons réaliser une étude qualitative exploratoire auprès des ingénieurs étudiants, une autre étude longitudinale sur deux périodes auprès des entrepreneurs et leurs primo-arrivants dans les jeunes entreprises innovantes et nous finirons par une étude quantitative auprès des salariés dans ces entreprises.

Intérêt managérial de la recherche

Enfin, chaque travail de recherche trouve son originalité dans sa contribution pratique à la communauté professionnelle et managériale. En ce qui concerne les implications managériales découlant de cette recherche, nous portons l'espoir d'aider les intervenants des jeunes entreprises innovantes, les salariés ainsi que les entrepreneurs, à comprendre les attentes de chacun dès le premier jour de recrutement. Ceci permettra de satisfaire deux volets importants : premièrement, une image plus réaliste quant aux exigences communiquées entre les entrepreneurs et les salariés permettra à l'entreprise de mettre en place une stratégie RH convenable, ciblée et acceptable par les deux parties. Deuxièmement, la transparence dans la communication des attentes de chaque partie de la relation permet d'éviter la mécompréhension de leurs rôles dans l'organisation. En effet, la prise en considération de l'évolution du contrat psychologique par le manager lui offre un avantage lors de la négociation du renouvellement du contrat d'un salarié.

En outre, notre recherche permettra de confirmer l'importance des efforts faits par les managers pour l'amélioration de l'employabilité de leurs employés sur les différentes cibles d'implication. En effet, le fait de comprendre l'utilité et l'efficacité de ces efforts représente une richesse pour les JEI qui leurs permettront d'éviter de perdre du temps dans des actions inutiles.

Organisation générale de la thèse

Notre recherche s'articule autour de la finalité de construire, à l'aide de la revue de la littérature et l'analyse de l'évolution des différents contrats psychologiques dégagés à l'aide d'une étude qualitative exploratoire, un modèle explicatif qui regroupe 3 principales variables à savoir : les obligations du contrat psychologique dédiées à l'amélioration de l'employabilité, la perception de l'employabilité par les primo-arrivants ainsi que les différentes cibles d'implication. Notre deuxième étape consiste à tester empiriquement ce

modèle en réalisant une analyse quantitative des données. Pour ce faire, notre thèse sera structurée en deux parties centrales.

Dans la première partie, nous présentons un état de l'art qui inclue deux chapitres :

- Le premier chapitre se consacre au thème du contrat psychologique. Il a comme objectif de se positionner par rapport aux recherches antérieures qui traitent cette notion psychologique. Il se compose de trois sections : la première s'intéresse aux fondements de base du psychologique, un retour sur le développement du concept, et particulièrement à notre positionnement par rapport aux différentes positions conceptuelles. Dans une deuxième section, nous mettrons l'accent sur les différentes techniques et modalités de mesure du contrat psychologique. Ainsi, trois techniques seront présentées à savoir ; l'évaluation du contenu du CP, l'analyse de ses caractéristiques, et la mesure du contrat à travers les échelles de mesure. Nous choisirons à la fin la technique qui sera mobilisée dans ce travail. La dernière section sera consacrée à l'étude du changement entre l'ancien et le nouveau contrat psychologique et la place qu'occupe l'employabilité dans ce dernier.

- un deuxième chapitre est relatif aux différentes hypothèses de notre de recherche qui seront testées ultérieurement. Ce chapitre sera composé de 2 sections. Dans une première section, nous allons faire un retour théorique et pratique sur la notion des jeunes entreprises innovantes, leurs définitions, les différentes formes qu'elles représentent ainsi qu'une compréhension approfondie de la gestion des ressources humaines dans ces entreprises. Dans une deuxième section, nous mettrons en valeur l'importance d'étudier l'implication dans les entreprises et nous structurons les différentes relations entre les obligations du contrat psychologique et les cibles d'implication. Aussi, nous présenterons le rôle joué par la perception de l'employabilité par les employés comme médiateur entre le contrat psychologique et les cibles d'implication.

La deuxième partie sera consacrée aux fondements méthodologiques et empiriques. Nous procédons à une analyse complète de notre méthodologie qualitative exploratoire ainsi que quantitative et nous présenterons les différents résultats. Cette partie inclut deux chapitres :

- Le troisième chapitre traite le déroulement de la recherche qualitative et se compose de deux sections : la première section décrira les choix méthodologiques effectués (la méthode choisie, le déroulement des entretiens semi-directifs, la composition de notre échantillon) dans chaque étape de notre recherche qualitative. Une deuxième section, s'attache à la

présentation et l'analyse des données recueillies auprès des étudiants ingénieurs, des primo-arrivants juste après l'entrée dans l'entreprise et une année après le recrutement.

- Notre quatrième chapitre aborde la méthodologie adoptée dans notre étude quantitative et présente les résultats. Il se compose en 3 sections principales : la première section sera consacrée à la présentation des différentes échelles de mesure des variables indépendantes, dépendantes et médiatrices mentionnées dans notre modèle conceptuel. Aussi, nous exposerons les phases qui ont marqué la construction du questionnaire. La première partie de la deuxième section présentera les statistiques descriptives de notre échantillon (150 répondants en total). La deuxième partie de cette section sera dédiée à la purification des échelles de mesure utilisées. La dernière section s'intéressera à la présentation des résultats du test de notre modèle conceptuel et la confirmation ou la réfutation des hypothèses annoncées dans notre deuxième chapitre.

Nous finirons ce travail de thèse avec un cinquième chapitre. Ce chapitre sera consacré à la discussion des résultats qualitatifs dans une première section et aux résultats quantitatifs dans une deuxième section.

PARTIE 1 : LE CADRE CONCEPTUEL ET LA MODELISATION DE LA RECHERCHE

PARTIE 1 : LE CADRE CONCEPTUEL ET LA MODELISATION DE LA RECHERCHE

Introduction de la première partie

Cette première partie expose l'état de l'art des concepts que nous mobilisons dans notre problématique. Elle sert à identifier le lien qui unit le contrat psychologique, l'employabilité et l'implication des employés dans les jeunes entreprises innovantes.

Nous faisons le choix de commencer cette partie en dessinant les contours du concept du contrat psychologique utilisé pour comprendre les relations d'échange au sein de l'entreprise (Rousseau, 1989 ; Guerrero, 2004). Ceci nous conduira à appréhender l'influence de l'étude du contenu de ce contrat sur la perception de l'employabilité et l'implication des primo-arrivants dans les JEI.

Pour cela, nous allons, dans un **premier chapitre,** nous intéresser au concept du contrat psychologique. Après une présentation approfondie des approches théoriques, nous allons mettre particulièrement l'accent sur le rôle des activités offertes par l'entreprise dans l'approfondissement de l'employabilité.

Le **deuxième chapitre** va, quant à lui, nous permettre de comprendre la relation entre le contrat psychologique, en particulier les termes liés à leur employabilité, et la perception de cette dernière par les salariés et son effet sur les différentes cibles d'implication. La conception de ces relations nous offre la possibilité de définir nos hypothèses de recherche et conceptualiser une partie de notre modèle conceptuel.

CHAPITRE 1 : LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ENTRE HIER ET AUJOURD'HUI : UN CHANGEMENT RADICAL

Chapitre 1 : Le contrat psychologique entre hier et aujourd'hui : un changement radical

Introduction du premier chapitre

Le contrat psychologique a attiré l'attention des chercheurs qui peuvent le voir comme étant l'une des principales variables de la relation d'emploi (Lub et al., 2016 ; alcover et al., 2017). Ce contrat donne une représentation subjective de la nature de la relation entre un employé et son employeur (Callea et al., 2016) notamment dans des conditions économiques difficiles (Akhtar et al., 2016). Dans les jeunes entreprises innovantes, dont l'activité se base sur l'innovation et une main d'œuvre hautement qualifiée, l'examen des attentes et des obligations de chaque partie est un enjeu de première nécessité pour retenir les employés (Kannan et Passang, 2019).

Dans le cadre de ce chapitre, nous allons d'abord faire un retour sur les fondements du contrat psychologique, ses définitions, notre positionnement par rapport aux différentes positions conceptuelles (Section 1). Nous présenterons, ensuite, les modalités de mesure du contrat psychologique (Section 2). Nous finirons par une évaluation des changements dans le nouveau contrat psychologique et la place qu'occupe l'employabilité dans ce dernier (Section 3).

Section 1. Un regard théorique sur le contrat psychologique

« On ne peut exiger la promesse de quelqu'un sans être obligé de tenir la sienne ». Une citation dite en Ier siècle av. J.-C. par « Cicéron », un auteur latin et homme d'État romain qui a tout compris. Pour une relation équilibrée entre deux individus, chaque partie est invitée à tenir ses promesses envers l'autre pour gagner le droit de demander un retour. Cette réflexion était un point de départ de la naissance de quelques théories soi-disant modernes, qui sont la théorie de l'échange social (Blau, 1964), la théorie de l'équité (Adams, 1965), et particulièrement la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1995 ; Argyris, 1960).

Premièrement, nous chercherons dans cette section à clarifier la notion du contrat psychologique ainsi que les théories qu'elle mobilise (1). Deuxièmement, nous expliquerons notre positionnement par rapport aux différentes définitions proposées dans la littérature (2).

1. Le contrat psychologique : Une solution pour parachever l'accord

Le contrat psychologique est une forme d'échange social qui se développe entre employeurs et employés (Johnson et O'Leary-Kelly, 2003 ; Rousseau, 1998). En effet, les employeurs veulent savoir à l'avance le genre de retours qu'ils obtiendront des employés et, de leur côté, les employés veulent savoir quel genre de récompenses ils obtiendront en investissant leur temps et leurs efforts dans une organisation (Hiltrop, 1995). D'un point de vue théorique, les contrats psychologiques peuvent concerner tout résultat, processus, événement ou interaction qui peuvent se produire sur le lieu de travail tant qu'un individu perçoit un certain nombre d'obligations réciproques entre l'employé et l'employeur (Rousseau, 1989, 1990, 2001). Alors, un contrat psychologique implique un élément de confiance, un sentiment de relation et une conviction de l'existence d'une promesse de bénéfices futurs en contrepartie de ce qui a été investi dans cette relation (obligations réciproques) (Turnley et Feldman, 2000). Autrement, Morrison et Robinson (1997) ont spécifié qu'il est tout à fait possible que l'employé ait perçu une promesse comme une obligation à la suite de discussions orales, de pratiques ou de politiques organisationnelles, de communication non verbale, et même si l'employeur n'a jamais fait cette promesse explicitement (Van Den Heuvel et Schalk, 2009).

1.1. Le contrat formel et le contrat psychologique : Quelle différence entre les deux ?

Indépendamment du fait qu'un contrat formalisé existe, les individus développent des contrats psychologiques (Koh et al., 2004). Contrairement aux contrats officiels ou recommandés, un contrat psychologique est perceptif (Li et al., 2016 ; Epitropaki, 2013), donc, il est plus subjectif qu'un contrat légal (Zhao et al., 2007) qui est basé sur des compréhensions mutuelles et qui a de plus grandes connotations légales (Rousseau, 1989). Le concept de contrat psychologique, en tant que représentation des droits et des obligations, bénéficie d'une forte cohérence théorique, puisqu'il permet, à partir de l'idée fondamentale que « les gens pensent contractuellement », et tout en tenant compte des niveaux individuels ou collectifs de normes, d'expliquer les sentiments négatifs dans une relation d'échange (Fréchet, 2007). Un contrat psychologique comprend des croyances qui incluent des interprétations subjectives des promesses faites par les deux parties qui les obligent à un échange réciproque (Rousseau, 1995). Ces obligations réciproques sont en partie consignées dans le contrat d'emploi formel écrit, mais sont pour la plupart implicites, dissimulées et discutées rarement (Anderson et Schalk, 1998). Selon Naulleau et Henriet (2012), le contrat psychologique est implicite, car il n'est jamais formalisé (c'est un « cortège de normes et d'attentes » tacites de part et d'autre, qui vont se révéler au fil de la relation) ; subjectif, car il dépend de la perception de chacun ; évolutif, car les attentes perçues peuvent changer au cours de la relation d'emploi. En conséquence, le contrat psychologique diffère d'un contrat de travail formel, car il est implicite, informel et subjectif (Callea et al., 2016 ; Hiltrop, 1995).

L'existence d'une dissemblance entre ces deux types du contrat n'interdit pas une complémentarité. Avant de clarifier cette idée, on doit retourner à la définition d'Herriot et Pemberton (1997) qui ont défini le contrat psychologique comme étant l'ensemble des perceptions que les deux parties de la relation d'emploi, l'individu et l'organisation ont des obligations liées à cette relation. Le contrat psychologique est le processus par lequel ces perceptions sont arrivées. C'est sur ce constat que Herriot (1997) montre que de telles perceptions peuvent être le résultat de contrats formels ou peuvent être impliquées par les attentes de l'autre et qui sont communiquées sous une multitude de manières subtiles ou non. Macneil (1985) soutient l'idée selon laquelle tous les contrats écrits sont fondamentalement psychologiques, même ceux formellement écrits et exécutés par les avocats entourant les principales règles (Rousseau, 1998).

1.2. Le caractère idiosyncrasique du contrat psychologique

En ce qui concerne la formation du contrat psychologique, Turnley et Feldman (1999b) suggèrent que les individus développent des attentes, partie intégrante des contrats psychologiques à partir de trois sources principales : les promesses spécifiques qui leur sont faites par l'organisation ou leurs représentants, leur perception de la culture de l'organisation et leurs propres attentes idiosyncrasiques quant à la façon dont l'organisation fonctionne (Turnley et al., 2003). Par voie de conséquence, l'utilisation du mot « idiosyncratique » nous permet de revenir à la définition proposée par Parks et al. (1998) dans laquelle ils présentent le contrat psychologique comme « l'ensemble des attentes idiosyncrasiques et réciproques tenues par les employés concernant leurs obligations (c'est-à-dire ce qu'ils feront pour l'employeur) et leurs droits (c'est-à-dire ce qu'ils attendent, recevoir en retour) ». Aussi, Rousseau (2001) a décrit les offres idiosyncrasiques comme ceux qui sont négociés sur une base individuelle, soit au moment de rejoindre une organisation ou ultérieurement (Guest, 2004). En conséquence, Guzzo et Noonan (1994) ont parlé d'un système d'interprétation utilisé par chaque individu pour comprendre les signes et les pratiques de l'organisation. Ils ont montré que les messages transmis (dans les communications) sont souvent compris de manière assez idiosyncrasique ; c'est-à-dire que deux employés peuvent lire la même pratique différemment. Vu le caractère idiosyncrasique du contrat psychologique, les chercheurs insistent sur le fait que les croyances d'un employé sur les obligations qui sous-tendent sa relation de travail ne sont pas nécessairement partagées par les agents de l'organisation (Lucero et Allen, 1994 ; Parks et Schmedemann, 1994 ; Rousseau, 1989 ; Shore et Tetrick, 1994 cité par Morrison et Robinson, 1997). Alors, la perception de la réciprocité, pas nécessairement la mutualité en fait, est le cœur du contrat psychologique (Rousseau, 1998).

1.3. L'échange social au cœur de la théorie du contrat psychologique

Dans cette partie, nous allons essayer d'aborder les origines du contrat psychologique en faisant un retour sur les principales théories (1.3.1). Aussi, nous allons présenter d'autres théories qui ont contribué au développement de ce concept (1.3.2).

1.3.1. De la théorie de l'équilibre de Bernard (1934) à la théorie de l'échange social (1964)

Les relations dans les organisations au début du 20e siècle s'inscrivent dans un principe de performance économique. Dans un environnement stable, le taylorisme et le fordisme n'ont pas pris en considération la complexité des relations sociales au sein de l'organisation. Les 5 dollars étaient largement suffisants pour motiver un salarié dans les usines de Ford. Ce n'est qu'à la fin de la Première Guerre mondiale que les sociologues ont commencé à s'intéresser au facteur humain. Plusieurs théories ont été introduites pour caractériser les relations humaines complexes inter et intra groupes organisationnels. La notion du contrat psychologique, plutôt qu'une théorie, trouve ces origines dans les travaux antérieurs en psychologie sociale et en sociologie comme la théorie des attentes de Vroom (1964), la théorie de l'échange social du Blau (1964) et d'autres.

Après à la crise économique de 1929, la communauté scientifique a commencé à adopter une philosophie alternative pour améliorer la rentabilité des entreprises. Plusieurs chercheurs en psychologie et en économie ont remarqué que le comportement humain peut affecter le niveau de productivité. D'un point de vue économique, la théorie de Bernard porte sur la qualité de la relation entre l'individu et l'organisation par rapport à la contribution de chaque partie. D'une part, l'auteur assume que chaque organisation a besoin de la contribution de ses membres pour survivre. D'autre part, ces derniers ont besoin des récompenses en contrepartie de leur contribution. Toutefois, le niveau de satisfaction de l'individu, par rapport aux récompenses reçues, influence sa performance dans l'organisation. Pour l'organisation, l'équilibre de la relation avec ses employés est dépendant de la réalisation d'une efficience économique, quel que soit le degré de contribution de ses membres.

Le début des années soixante a connu l'apparition d'un autre courant avec la théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Homans, 1964). Cette théorie est née de l'association des travaux de deux sociologues américains George Homans et Peter Blau. Homans (1958,1964) concentre ses travaux sur la motivation des employés à entrer dans une relation d'échange.

Pour comprendre la relation d'échange dans n'importe quel cadre (famille, travail, etc.), Homans considère que chaque individu exécute une action et attend en contrepartie une récompense.

Dans son ouvrage *« Exchange and power in social life »,* Blau (1964) s'est inspiré du travail de Homans pour distinguer deux types d'échange : l'échange économique et l'échange social. Le premier s'établit généralement par le contrat formel avec des termes quantifiables, mesurables et négociables. L'échange de type social est considéré comme des promesses et des obligations futures, non spécifiées précisément, et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée, mais doit être laissé à la discrétion de son auteur » (Blau, 1964 ; p.93). En d'autres termes, la relation d'échange social considère la relation d'emploi comme la réciprocité des efforts proposés par l'employé d'une part et les avantages matériels, informationnels et socio-émotionnels d'autre part (Karagonlar et al., 2016). Alors, le succès d'une relation d'échange repose sur un sentiment de justice par rapport au dilemme effort-récompense.

Ce dilemme a été introduit par Gouldner (1960) avec la notion de norme de réciprocité. Cette dernière a été largement utilisée dans les recherches sur le contrat psychologique et le support organisationnel. Selon Kraak et al. (2017), la réciprocité signifie qu'une partie adaptera sa part de l'échange en fonction de la contribution de l'autre partie dans cette relation. Autrement dit, la nature du comportement et des attitudes, soit positives, soit négatives, de l'individu dépend en premier lieu de sa valorisation du niveau de réciprocité. Pour Cropanzano et Mitchell (2005), cette norme repose sur « un standard qui décrit le comportement d'un individu, et tous ceux qui suivent cette norme sont obligés d'agir réciproquement ». Pour expliquer les différentes attitudes enregistrées suite à la brèche du contrat psychologique, certains chercheurs ont mobilisé cette notion de réciprocité (Coyle-Shapiro et Kessler, 2002 ; Robinson et al., 1994).

1.3.2. Les autres théories qui peuvent être mobilisées

La théorie de l'échange social (Homans, 1958, 1964 ; Blau, 1964) et la norme de réciprocité ont été considérablement mobilisées dans la littérature du contrat psychologique. Toutefois, d'autres théories peuvent expliquer profondément ce phénomène. À titre d'exemple, la théorie de l'équité (Adams, 1963) soutient l'idée de l'influence des autres groupes sur le comportement de l'individu. Selon cette théorie, ce dernier compare les conditions de son

emploi avec celles des autres membres et il essaye dans un deuxième lieu de trouver l'équilibre dans sa relation. Nous trouvons également la théorie des attentes de Vroom (1964) qui traite de la motivation des individus à réaliser une action et à avoir une récompense à partir de 3 trois facteurs : la valence, l'instrumentalité et l'expectation. Selon l'auteur, la valorisation de l'importance d'une récompense diffère d'une personne à une autre. À titre d'exemple, la flexibilité des horaires du travail peut être appréciée par un employé, mais peut quand même démotiver un autre qui travaille au même département. Cette situation paradoxale s'explique par le caractère idiosyncrasique du contrat psychologique.

2. Évolution du concept du contrat psychologique

Le terme de « contrat psychologique » a été utilisé pour la première fois par Argyris dans les années 60 pour décrire les relations entre des employés et leur contremaître (Rossano et al., 2015). Des recherches antérieures ont considéré ce concept comme un cadre explicatif pour la relation de travail, et d'autres l'ont considéré comme essentiel pour comprendre les attitudes et les comportements des employés (Conway et Briner, 2002). Ainsi, le contrat psychologique d'un employé se compose des attentes sur les obligations de l'employeur envers l'employé (appelé aussi incitation) et des obligations propres de l'employé envers l'employeur (appelées aussi contributions) (Bordia et al., 2017 ; McDermott et al., 2013). Avant de faire un état récapitulatif des différentes définitions présentées dans la littérature, il paraît évident de retourner aux origines de ce concept et à ses bases théoriques afin de mieux comprendre son évolution.

2.1. Les premières définitions du contrat psychologique

Considéré comme l'un des principaux fondements de la relation de travail, le contrat psychologique a fait l'objet d'une recherche considérable au cours des deux dernières décennies (Gupta et al., 2016). Bien que la notion de contrat psychologique soit assez ancienne, elle n'a reçu une attention accrue de la communauté académique qu'à partir des années 80 (Fréchet, 2007) malgré le nombre important des publications liées à ce thème. Guerrero (2004) a signalé que le contrat psychologique est un concept flou, qui s'appuie sur des éléments tacites, partagés partiellement entre le salarié et les représentants de l'entreprise, et que l'on n'identifie pas toujours très clairement.

Argyris (1960) a identifié pour la première fois le terme « contrat psychologique » pour décrire les relations entre un groupe d'employés et leur contremaître dans une usine. Il l'a illustré comme suit :

« Étant donné que les contremaîtres se rendent compte que ce système aura tendance à produire de manière optimale sous un leadership passif, et puisque les employés sont d'accord, on peut penser à une relation entre les employés et les contremaîtres qui pourraient être appelée « contrat psychologique de travail ». L'employé maintiendra la production élevée, les faiblesses des griefs, etc., si le contremaître garantit et respecte les normes de la culture informelle des employés (c'est-à-dire, laissez les employés seuls, assurez-vous qu'ils ont des salaires adéquats et des emplois sécurisés) » (Cité par Roehling, 1997).

Cette analyse d'Argyris (1960) a déclenché certaines tentatives de compréhension de ce nouveau concept. Les premiers écrits sur le contrat psychologique ont été proposés par Levinson et al. (1962) et Schein (1980). En effet, Levinson et al. (1962) sont considérés comme les initiateurs de ce thème en ayant énoncé la première définition. Ils définissent le contrat psychologique comme « une série d'attentes mutuelles dont les parties de la relation ne peuvent pas être vaguement conscients, mais qui oriente néanmoins leurs relations l'un envers l'autre » (Levinson et al., 1962 ; p.21). Alors, le contrat psychologique est implicite, non moralisé et reflète le lien entre une personne et son organisation (Van Den Heuvel et Schalk, 2009).

Par ailleurs, Schein (1980) a poursuivi les anciens travaux d'Argyris (1960) et Levinson et al. (1962) et 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 écrites dans un contrat formel entre l'employé et l'organisation, mais elles agissent pourtant comme de puissants déterminants du comportement » (Schein, 1980 cité par Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005, p.23). Alors, chaque partie de la relation d'échange doit être consciente de ces attentes (Schein et al., 1965 ; p.11 cité par Coyle-Shapiro et Kessler, 2000).

En analysant ces définitions, nous pouvons constater que le contrat psychologique est une convention psychologique non écrite entre deux parties : l'employé et l'organisation. Le CP fournit l'assurance que si chaque partie apporte sa contribution, la relation sera mutuellement bénéfique (Arshad, 2016). Par conséquent, l'existence de ce contrat est négligée en cas d'absence de l'une des deux parties. Des recherches postérieures ont considéré cette

définition comme la base théorique de leurs travaux (ex. Holtz, 1978 ; Portwood et Miller, 1976 ; Herriot et Pemberton, 1997 ; Turnley et Feldman, 2000 ; Guest et Conway, 2002 ; Naulleau et Henriet, 2012).

À l'opposé de ces définitions, une autre conception théorique est apparue, en 1973, par Kotter. Ce chercheur a restreint la notion du contrat psychologique à la partie individuelle plutôt qu'organisationnelle. Kotter (1973) a plaidé contre l'anthropomorphisation de l'organisation, insistant sur le fait que ce ne sont pas les organisations qui ont eu des perceptions, mais plutôt des individus au sein de ces organisations (Herriot et al., 1997).

2.2. Les définitions du contrat psychologique aujourd'hui : le contrat de l'employeur entre l'ignorance et l'importance

Alors que la littérature sur le contrat psychologique a commencé depuis les années 60, il n'y a pas jusqu'à présent un consensus unifiant tous les chercheurs sur une seule définition. Cependant, deux approches sont apparues : d'une part, ceux qui suivent la perspective de Rousseau (1989) selon laquelle seuls les individus peuvent avoir un contrat psychologique et d'autre part ceux qui mettent en question la définition de Rousseau (1989) et indiquent que l'organisation obtient aussi un contrat psychologique à partager avec ses individus afin de respecter la norme de réciprocité.

2.2.1. Un accord majoritaire sur la définition de Rousseau (1989)

Les travaux de Rousseau sur le contrat psychologique contribuent au débat pour le développement de la littérature sur cette notion (Roehling, 1997). Rousseau a défini le contrat psychologique comme « la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie » (Rousseau, 1989). Elle a proposé que « l'organisation, en tant que partie dans la relation d'employabilité, fournit le contexte pour la création d'un contrat psychologique, mais ne peut pas avoir un contrat psychologique avec ses membres » Rousseau (1989) cité par Morrison et Robinson (1997, p.5).

Selon cette perspective, les contrats psychologiques impliquent uniquement les croyances et les attentes de l'employé. Alors, l'organisation n'est pas concernée (Lucero et Allen, 1994 ; Rousseau, 1989 ; Shore et Tetrick, 1994). En analysant la définition de Rousseau (1989), la notion du contrat psychologique passe d'une relation bilatérale entre deux parties à différents

niveaux (individuel et organisationnel) au niveau unilatéral et singulier de l'individu (Anderson et Schalk, 1998). Bien qu'il y ait des variations mineures dans les définitions utilisées (Schein, 1978 ; Herriot et Pemberton, 1995), celle de Rousseau (1989) est la plus largement acceptée (Van Den Heuvel et Schalk, 2009). Nous présenterons ci-dessous le tableau 2 qui représente quelques définitions proposées par différents chercheurs suivant l'approche de Rousseau.

Tableau 2. Les définitions avec une perspective individuelle (employeur exclu)

Chercheur	Définition
Rousseau (1989)	Le contrat psychologique désigne « la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie ».
Rousseau (1994)	Les contrats psychologiques d'emploi sont définis comme les connaissances que les gens ont sur les engagements pris entre eux et leur organisation.
Rousseau (1995)	Les contrats psychologiques sont des "croyances individuelles façonnées par l'organisation, concernant les termes d'un accord d'échange entre les individus et leur organisation.
Robinson (1996)	Les croyances d'un individu sur les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre la personne et une autre partie.
Morrisson et Robinson (1997)	Le contrat psychologique est défini comme une croyance des employés des récompenses et des obligations, en fonction des promesses perçues par l'organisation.
Parks et al. (1998)	Le contrat psychologique est l'ensemble des attentes idiosyncrasiques et réciproques tenues par les employés concernant leurs obligations (c'est-à-dire ce qu'ils feront pour l'employeur) et leurs droits (c'est-à-dire ce qu'ils attendent recevoir en retour).

2.2.2. Un désaccord justifié : La nécessité de prendre en considération l'employeur

Un autre courant de définitions a suivi les premières conceptualisations d'Argyris (1960) et Levinson et al. (1962) au niveau de la mutualité de la relation d'échange. Guest (2004) remet en question la définition de Rousseau (1989), suggérant qu'il devrait inclure une perspective liée à l'employeur pour refléter l'idée que la relation d'employabilité est un échange à double sens et souligne la nécessité de se concentrer purement sur les perceptions des promesses réciproques et des obligations des employés ainsi que des employeurs (McCabe et Sambrook, 2013). En adaptant légèrement une définition fournie par Herriot et Pemberton (1997), ils ont défini le contrat psychologique comme la perception des deux parties de la relation de travail (organisation et individu) des promesses réciproques et des obligations

impliquées dans cette relation. Coyle-Shapiro et Kessler (2000) ont indiqué que, pour évaluer la mutualité entre les deux parties de l'échange, il faut inclure le point de vue de l'employeur. Enfin la définition de Levinson et al. (1962) introduit le contrat psychologique comme la somme des attentes mutuelles entre l'organisation et l'employé. Nous avons tenté de retracer les différentes définitions mobilisées qui s'intéressent à cette perspective dans la littérature (tableau 3).

Tableau 3. Les définitions avec une perspective double (employé/employeur)

Chercheur	Définition
Levinson et al. (1962)	Une série des attentes mutuelles dont les parties de la relation ne peuvent pas être vaguement conscients, mais qui dirige néanmoins leurs relations l'un à l'autre.
Schein (1965, 1980)	Le contrat psychologique est un ensemble d'attentes non écrites présentes à chaque moment entre les membres de l'organisation.
Kotter (1973)	Le contrat psychologique est un contrat implicite entre un individu et son organisation qui spécifie ce que chaque partie attend donner et recevoir les uns des autres dans leurs relations.
Portwood and Miller (1976)	Un accord implicite négocié entre l'employé et l'employeur, généralement au moment de l'entrée de l'employé, et qui représente une reconnaissance des obligations mutuelles à remplir par les deux parties au cours de leur association.
Holtz (1978)	Le contrat psychologique est un accord implicite et continu entre un individu et une organisation, composé d'une variété des attentes qui spécifie les besoins et les obligations de chacun et qui dicte la relation entre les deux parties.
Herriot et Pemberton (1997)	Le contrat psychologique se définit par « les perceptions que les deux parties de la relation d'emploi, l'individu et l'organisation ont des obligations liées à cette relation.
Guest et Conway (2002)	Le contrat psychologique est la perception des deux parties à la relation de travail (organisation et individu) des promesses réciproques et des obligations impliquées dans cette relation.

2.2.3. Une mosaïque des termes utilisés dans les définitions : quelles différences entre ces définitions ?

Le premier problème qui résulte d'une comparaison de ces définitions se concentre sur les termes techniques qui sont utilisés (Guest, 1998). Une comparaison des définitions données précédemment par Schein (1978), Kotter (1973), Herriot et Pemberton (1995) et Rousseau (1989) montrent que différentes combinaisons de termes sont utilisées comme des perceptions, des attentes, des croyances, des promesses et des obligations (Anderson et

Schalk, 1998). Nous devons avant tout éclairer la signification des mots précédents. Les « croyances » correspondent à la perception des employés des promesses explicites et implicites concernant l'échange de contribution des employés (p. ex. effort, capacité, fidélité) pour des incitations organisationnelles (p. ex. rémunération, promotion et sécurité) (Conway et Briner, 2002). En fait, une promesse est définie comme toute communication d'intention future (Rousseau, 1989 cité dans Morrison et Robinson, 1997). Autrement dit, les attentes se construisent juste à l'entrée dans l'entreprise, et principalement pendant la phase d'embauche. Les contrats psychologiques, qui doivent prendre en considération les obligations perçues, doivent, aussi, être distingués des attentes. Ces dernières sont des croyances et des promesses des employés sur ce qu'ils trouveront dans leur travail et dans l'organisation (Robinson, 1996). Le contrat psychologique se réfère aux obligations mutuelles perçues qui caractérisent les relations de l'employé avec son employeur après l'embauche. Donc le contrat psychologique, contrairement aux attentes, implique une persuasion de ce que l'employeur est obligé de fournir, en fonction des promesses perçues d'échanges réciproques (Robinson et Rousseau, 1994). Au niveau empirique, les chercheurs constatent que l'échelle de mesure de la violation du contrat psychologique est distincte de l'échelle des attentes non satisfaites (Rousseau, 1998). D'autre part, Rousseau (2001) a indiqué que les attentes perçues ne sont pas toujours explicites, mais peuvent aussi être déduites des actions de l'employeur (Johnson et O'Leary-Kelly, 2003).

Dans le cadre de cette thèse, nous considérons que le contrat psychologique est un concept évolutif dans le temps. Par conséquent, les attentes d'un primo-arrivant d'une relation d'échange future ne seront pas obligatoirement stables. De ce fait, le processus de transformation de ces attentes en obligations dépend de plusieurs facteurs organisationnels et de l'importance qu'accordent les employés à ses attentes. Ceci explique l'instabilité du contenu de chaque attente qui peut changer selon les circonstances. Par conséquent, nous estimons un changement au niveau des attentes communiquées avant et après l'entrée dans l'organisation. À l'aide de notre étude qualitative, nous souhaitons savoir si les obligations constitutives du contrat psychologique varient dans le temps. Nous proposons les deux propositions suivantes :

P1. Les attentes du contrat psychologique avant l'entrée dans l'entreprise ne feront pas forcement partie des obligations du contrat psychologique.

P2. Le contenu de la même obligation peut varier dans le temps.

Section 2. La mesure du contrat psychologique

Dans la présente section, nous nous intéressons à la relation entre le processus de socialisation et l'évolution du contrat psychologique (1). Ensuite, nous allons introduire les trois méthodes de mesure du contrat psychologique mentionnées dans la littérature : mesure par analyse de contenu, mesure par rapport aux caractéristiques et mesure par l'analyse de degré de réalisation/ non-réalisation des promesses (2).

1. Le rôle de la socialisation dans la formation du premier contrat psychologique

Dans des circonstances économiques difficiles, la synergie entre les différents membres de l'organisation est nécessaire pour la survie de cette dernière. Un employé commence à développer des croyances et à collecter des idées sur son prochain poste même avant de travailler. Après l'entrée dans l'organisation, il essaye de trouver une cohérence entre ce qui est promis et ce qui est reçu (Rousseau, 1989). Ce processus d'interprétation réaliste de la relation d'emploi a été présenté par Feldman (1976) comme un phénomène de socialisation organisationnelle. Dans ce qui suit, nous aborderons le processus de socialisation dans les entreprises (1.1). Ensuite, nous exposerons l'importance du contrat psychologique comme moyen de socialisation des employés dans les jeunes entreprises innovantes (1.2).

1.1. La socialisation comme meilleure solution pour intégrer les nouvelles recrues

L'intégration des employés ne commence pas dès qu'un candidat accepte un emploi. La diffusion d'une bonne image de l'employeur permet d'attirer les employés et améliore leur sentiment d'intégration même avant l'entrée dans l'organisation. À titre d'exemple, les articles qui paraissent sur la qualité du travail chez Google et Facebook peut donner envie de vouloir en faire partie. Nous parlons ici d'un processus qui permet d'enraciner la culture de l'entreprise auprès des employés avant et après l'acceptation du poste. Cette notion de « culture de l'entreprise » a toujours attiré les chercheurs en gestion des ressources humaines. Par conséquent, différentes définitions ont été proposées dans la littérature. Pour Feldman (1976), la socialisation professionnelle est un processus qui permet à un nouveau salarié de se sentir devenir un membre de l'organisation à part entière. Aussi, Van Maanen et Schein (1977) l'ont défini comme « le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les ficelles d'un rôle organisationnel. Dans un sens plus général, la socialisation est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances

sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation » (Traduction de Lacaze, 2004). Pour leur part, Dunn et al. (1994) ont indiqué que la socialisation est un processus par lequel les individus acquièrent des attitudes, des croyances, des valeurs et des compétences nécessaires pour participer efficacement à la vie sociale de l'organisation.

Au-delà des différentes définitions, la plupart des chercheurs se sont mis d'accord sur le caractère séquentiel et évolutif de la socialisation organisationnelle. Ainsi, Feldman (1981) a proposé l'existence de 3 étapes qui permettent à un individu d'être socialisé : en premier la socialisation anticipée, en second l'entrée effective dans l'organisation dans l'entreprise et enfin la résolution de conflits. Afin de mieux présenter chaque étape, nous tenterons de lier l'évolution de la socialisation à l'évolution du contrat psychologique.

La phase de socialisation anticipée est la phase initiale du processus et commence avant l'entrée dans l'organisation lors des stages et de période de recrutement. Donc, elle déclenche la prise de contact entre la future recrue et l'entreprise (Guerfel-Henda et al., 2012 ; Feldman, 1976). C'est à partir du processus d'embauche que le nouveau salarié commence à intégrer des informations sur son employeur futur et son futur rôle. Aussi, l'employeur lui-même va collecter des informations sur la nouvelle recrue concernant ces expériences antérieures, ces compétences. Les informations rassemblées pendant la phase d'embauche dévoilent les attentes de chaque partie de la relation d'échange et construisent « le contrat psychologique ». Après l'entrée dans l'organisation, ce contrat peut changer et peut affecter la relation entre les deux parties (Guerrero, 2004). Sutton et Griffin (2004) ont interrogé 235 nouveaux diplômés australiens avant et après l'entrée dans l'organisation et ils ont trouvé que la réalisation des termes du CP communiqués avant l'entrée améliore le sentiment de satisfaction au travail. De ce fait, les responsables de recrutement doivent offrir un aperçu réaliste du travail dans leur entreprise (Wanous, 1980) et les nouveaux arrivants doivent offrir une idée claire sur leurs expériences antérieures, leurs attentes et leurs ambitions. Cet aperçu réaliste est basé principalement sur une communication ouverte fondée sur des informations négatives et positives. Ces informations justes et complètes permettent à la nouvelle recrue et à l'entrepreneur de construire un contrat plus réaliste.

L'adaptation est la deuxième phase du processus de socialisation organisationnelle. Egalement appelée la rencontre par Van Maanen (1975), cette étape correspond à l'entrée réelle dans l'organisation. Durant cette phase, les différences entre les anticipations et les

expériences deviennent apparentes et contribuent à « un choc de la réalité » (Louis, 1980, p. 3). Par conséquent, les nouveaux salariés font un premier test des obligations indiquées dans le contrat psychologique initial et confrontent la réalité organisationnelle (Louis, 1980). Dans des conditions économiques difficiles, c'est la qualité de la relation entre un employé et l'organisation qui joue un rôle essentiel dans la survie et l'efficacité de l'organisation (Epitropaki, 2013). Cependant, la cohérence entre ce qui est promis (ou compris) et ce qui est reçu est un sujet majeur (Rousseau, 1989). Trois situations peuvent prendre place : premièrement une relation équilibrée, lorsqu'à la fois l'employeur et l'employé sont perçus comme ayant des niveaux similaires d'obligations (c'est-à-dire, les deux à la fois élevés ou faibles), deuxièmement une relation positivement déséquilibrée, lorsque l'une des deux parties offre plus que ce qu'elle a promis, et troisièmement une relation négativement déséquilibrée, lorsqu'une partie est perçue comme plus obligée que l'autre (Payne et al., 2008). Cependant, les recherches antérieures sur le contrat psychologique suggèrent que la probabilité de percevoir une brèche des termes du contrat tend à être supérieure à la probabilité de percevoir un dépassement de ces derniers (Morrison et Robinson, 1997). Cette brèche est due principalement à l'existence des schémas divergents dès la première phase de socialisation. On constate alors l'importance de la transparence apportée par le représentant de l'organisation et les nouveaux arrivants lors des journées de recrutement afin d'éclairer non seulement ces schémas opposés, mais aussi l'ambiguïté et la complexité de certaines promesses.

La troisième étape du processus de socialisation est « le management des rôles » (Feldman, 1976). Durant en moyenne douze mois, le nouveau salarié gagne un niveau de maturité qui lui permet de gérer les conflits rencontrés dans l'organisation (Guerfel-Henda et al., 2012). Ainsi, le développement du processus de socialisation permet une réduction d'incertitude de la relation d'échange (De Vos et al., 2003) et en revanche un contrat psychologique stable avec des attentes claires et précises.

Les interactions durant le processus de socialisation organisationnelle aident les nouveaux arrivants à comprendre le fonctionnement de leur environnement et à développer une culture commune avec les responsables de l'organisation. L'élaboration d'un contrat psychologique clair et solide avant même l'entrée dans l'organisation permet d'éviter le risque d'une brèche éventuelle et de mieux choisir les pratiques de socialisation adéquates. Les résultats de notre recherche contribuent à la structuration de deux premières phases du processus en offrant le

contenu du contrat psychologique des entrepreneurs et des primo-arrivants durant la phase d'embauche.

1.2. La formation du premier contrat psychologique dans les JEI

La jeune entreprise innovante défend un projet entrepreneurial risqué dans une situation économique qui présente des vulnérabilités massives. L'entrepreneur, contraint par des ressources limitées, est incapable de contrôler les changements externes de son environnement. Toutefois, il peut tirer bénéfice de l'originalité de son idée et des ressources humaines hautement qualifiées mises à sa disposition. Malgré un nombre élevé des chômeurs en Tunisie, les difficultés de recrutement et de rétention d'une main d'œuvre hautement qualifiée restent un frein à la croissance des JEI. Donc, le plus important pour ces entreprises est d'une part de pouvoir compter sur des salariés compétents, et d'autre part de mettre en place des stratégies d'intégration et de socialisation pour les conserver. Mais comment peut-on mettre en place un programme de socialisation des employés malgré les difficultés financières et organisationnelles ?

La réussite de la première phase du processus de socialisation facilite la réalisation des deux autres phases. Pendant cette phase, chaque candidat collecte des informations de toutes sortes sur son prochain employeur avant de prioriser ces attentes. Durant la phase d'embauche dans les JEI, les informations sur une jeune organisation qui vient de se créer sont rares. Le candidat peut collecter des informations lors des stages effectués au sein de l'entreprise ou lors des journées de recrutement. La transparence des employeurs pendant cette phase est cruciale pour éviter toute source de fissure au niveau de ces attentes après l'embauche. D'une manière évidente, un employeur doit non seulement apporter de la clarté sur la situation de l'organisation, mais aussi analyser l'évolution des attentes et des obligations tout au long du processus de socialisation. Pour évaluer le changement du contrat psychologique durant le processus de socialisation, De Vos et al. (2003) ont mené une étude longitudinale auprès de 333 nouveaux arrivants dans trois organisations belges. Ils ont trouvé que les employés font périodiquement des comparaisons entre leurs contributions et leurs obligations pour garder l'équilibre de leur CP. Alors, le rôle d'un entrepreneur dans une jeune entreprise est double : d'une part, il doit tenter d'évaluer le contenu du contrat psychologique des nouveaux recrus avant et après l'entrée dans l'entreprise. D'une autre part, la planification d'une « stratégie de *coping* » face à une brèche potentielle de la relation d'échange est une priorité.

Dans le cadre de cette thèse, nous nous intéressons à l'évolution du contenu du contrat psychologique anticipé (attentes) et réel (obligations) dans les deux premières phases de processus de socialisation proposé par Feldman (1978). Aussi, nous examinons la relation entre le contenu du contrat psychologique et les cibles d'implications. Ceci permettra aux entrepreneurs de préparer une stratégie de coping basée sur les sources de motivation des primo-arrivants dans l'entreprise et de minimiser les effets négatifs de la brèche. Dans la figure 4, nous expliquons notre positionnement par rapport au processus de socialisation de Feldman (1978).

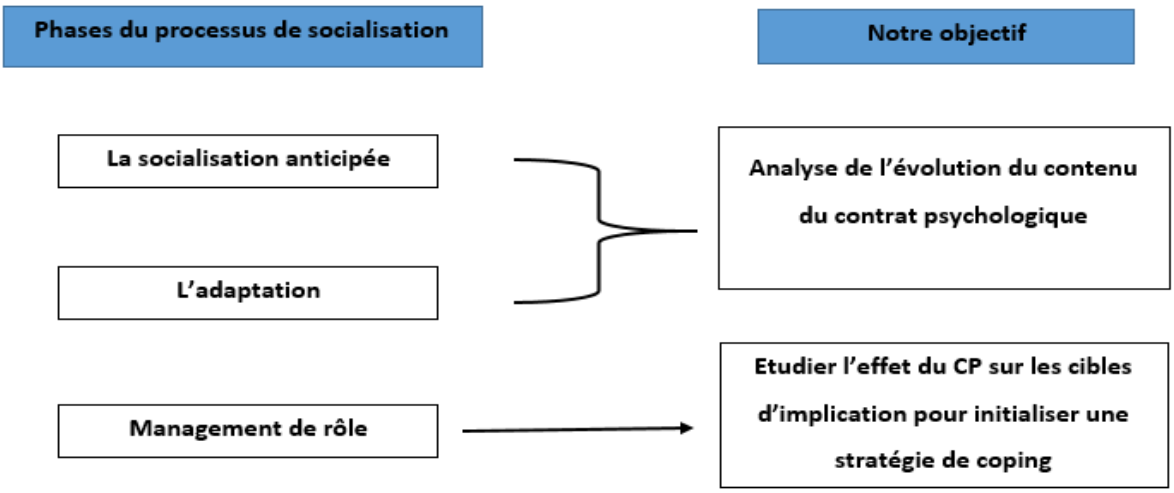


Figure 4. Positionnement de la recherche par rapport au processus de socialisation de Feldman (1978)

2. La mesure du contrat psychologique par l'analyse de contenu : est-ce faisable ?

Comme cela a été précisé précédemment, le contrat psychologique est un ensemble d'obligations dans la relation d'échange entre l'employé et l'employeur. La compréhension de contenu du contrat psychologique, autrement dit la description de ses obligations, est fondamentale pour établir une relation d'échange transparente. Par contre, et bien que la recherche sur les contrats psychologiques se soit étendue au cours des dernières décennies, la littérature sur l'identification de son contenu est éparse (Gupta et al., 2016 ; Herriot et al., 1997). Cette lacune dans la littérature est engendrée principalement par l'absence d'un barème généralisable qui englobe toutes les obligations. En conséquence, les termes du contrat psychologique diffèrent d'une personne à une autre, d'une organisation à une autre selon la personnalité, les besoins et les spécificités de chacun. À titre d'exemple, Parks et al. (1998) ont mentionné que certains individus peuvent construire leurs propres contrats pour inclure des éléments qu'ils observent dans les contrats des autres. Pour conclure, le contenu

du contrat psychologique, de l'employé ou de l'employeur peut être envisagé par trois sources différentes : Premièrement, ce sont les obligations liées aux besoins de l'individu, ses objectifs personnels, ses valeurs et ses principes. On peut citer comme exemple un employé qui demande lors de l'entrée dans l'entreprise quelques pauses pour faire la prière. Deuxièmement, on trouve, aussi, les obligations influencées par des facteurs internes à l'organisation liées aux règles du travail, à la comparaison des contrats des collègues, à la situation économique et financière de l'organisation, etc. Troisièmement, on parle des termes du contrat psychologique fixés suite à une analyse des facteurs externes à l'organisation. Par exemple, Westwood et al. (2001) ont réalisé une étude auprès de 205 managers à Hong Kong pour évaluer l'effet des facteurs internes et externes sur le contrat psychologique. Ils ont trouvé que les employés changent les termes de leur contrat en tenant compte des changements dans l'environnement externe. Alors, la description de leurs obligations sera influencée par une expérience ultérieure dans une autre organisation, une comparaison des contrats psychologiques des autres employés externes à l'entreprise (par exemple ceux qui travaillent chez les concurrents), les changements et les événements dans l'environnement économique externe (Rousseau, 1995 ; Westwood et al., 2001).

Le caractère implicite du contrat psychologique rend l'analyse de son contenu assez compliqué. Les chercheurs qui ont travaillé sur l'analyse du contenu ont toujours trouvé une difficulté à déterminer une liste exhaustive d'obligations. Alors, il est donc inutile de présenter toutes les obligations qui ont été introduites dans les recherches et nous allons davantage nous intéresser plutôt à la manière par laquelle cet outil de mesure a été appliqué ainsi que quelques exemples d'obligations proposées dans les recherches les plus importantes.

Afin d'étudier le contenu du contrat psychologique, la plupart des chercheurs ont recours aux 50 obligations proposées par Rousseau (1990) et qui ont été utilisées dans son échelle de mesure énoncée en 2000 (ex. Turnley et Feldman, 1998 ; Coyle-Shapiro et Neuman, 2004 ; Devos et al., 2003 ; Herriot et al., 1997 ; Coyle-Shapiro et Kessler, 2002). Dans le but de cerner ces obligations, des recherches ont présenté une classification par catégorie des promesses de l'employé et de l'employeur. Ainsi, Campoy et al. (2005) ont proposé 8 catégories d'obligations de l'employeur et 5 catégories d'obligations de l'employé présentées ci-dessous :

**les obligations de l'employeur :* Rémunération (Hu et Schaufeli, 2011 ; Dainty et al., 2004), développement (Sherman et Morley, 2020), sécurité de l'emploi (Vander Elst et al., 2016), communication et soutien (Paillé et Raineri, 2016), reconnaissance (fasolo, 1995), contenu du travail (Atkinson, 2002), équilibre vie privée/ vie professionnelle (Kraak et al., 2018).

**Les obligations de l'employé :* Performance liée à la tâche (Bandura, 1997), extra rôle, flexibilité et employabilité (Solberg et Dysvik, 2016), honnêteté et fidélité, sociabilité et intégration.

Ces obligations diffèrent d'une recherche à une autre selon la population étudiée et le contexte (Campoy et al., 2005). À titre d'exemple, l'obligation de fidélité est largement présentée par d'autres chercheurs comme une conséquence du CP plutôt qu'une obligation (ex. Vantilborgh, 2015 ; Zagenczyk et al., 2014). Alors, nous cherchons dans cette étude à dégager les différentes catégories qui peuvent être mobilisées dans les jeunes entreprises innovantes.

Le choix de la mesure du contrat psychologique par l'analyse de contenu a été largement critiqué du fait que cette méthode se limite à la mesure de ce contrat à un moment donné et dans un environnement de travail particulier et n'offre aucune perspective de généralisation. Certains chercheurs ont ainsi pensé à trouver une solution plus fiable et généralisable. La mesure par l'analyse des caractéristiques du contrat psychologique est l'approche qui a été proposée pour réduire les contraintes de l'approche par la mesure de contenu.

3. La mesure du contrat psychologique par les caractéristiques

Dans ce qui suit, nous chercherons à éclaircir la deuxième méthode de mesure du contrat psychologique en prenant en considération ses caractéristiques (3.1) et nous nous interrogerons sur le type de contrat psychologique adéquat pour les jeunes entreprises innovantes (3.2).

3.1. Retour théorique sur l'analyse par les caractéristiques

La mesure du contrat psychologique à travers ses caractéristiques fournit une solution aux inconvénients engendrés par l'analyse du contenu au niveau de la limite du temps et de la généralisation des obligations. Certains chercheurs proposent des dimensions et des règles qui permettent une comparaison pragmatique des contrats des salariés (Rousseau et Parks, 1993 ; Parks et al., 1998 ; Sels et al. 2004).

Inspirés du travail de MacNeil (1985), Rousseau et Parks (1993) présentent les cinq premières caractéristiques du contrat psychologique identifiées dans le tableau 4 et la figure 5 ci-dessous à savoir : la tangibilité, l'étendue ou portée (Scope en anglais), la stabilité ou l'émergence, la nature économique des engagements (Focus en anglais), le cadre temporel.

La clarté du contrat pour une tierce personne extérieure à la relation d'échange est la règle d'or pour que la caractéristique de tangibilité soit présente. Selon Sels et al. (2004), « les relations d'emploi tangibles se manifestent par le biais de lois formelles et de nombreux accords de travail écrits ou par le biais de descriptions de travail spécifiques, de conditions de performance explicites et de critères d'évaluation non équivoques » (p. 6). L'étendue, appelée aussi la portée, présente l'importance que donne l'employeur à la vie personnelle de l'employé. En outre, la possibilité de renégociation des termes du contrat pour faire face à l'évolution de l'environnement interne et externe présente un point de force dans la relation d'échange. Cependant, un changement au niveau des termes du contrat sans accord entre les deux parties présente une source principale de conflit et éventuellement de la brèche du contrat psychologique. En plus, l'aspect économique des engagements se voit en une sorte de comparaison entre les termes du contrat psychologique, essentiellement, à base économique et sociale. Enfin, la dimension du temps a été utilisée pour aborder l'extension de la durée de la relation d'échange.

Afin de répondre aux critères de complexité des relations entre les différents intervenants, Parks et al. (1998) ont introduit et ont validé trois autres facettes : la multiplicité d'agence, la volition et le particularisme. Un employé, dans un environnement de travail complexe, peut se trouver obligé de répondre à des obligations pour satisfaire deux ou plusieurs parties à la relation d'échange.

Nous prenons à titre d'exemple le cas des centres d'appels installés dans les pays du Maghreb. Ces centres d'appels ont principalement des activités externalisées par les grands fournisseurs français de télécommunication. Ainsi, un téléconseiller qui travaille dans ces centres doit répondre non seulement aux obligations imposées par son employeur direct, mais aussi aux obligations de l'entreprise de télécommunication soit directement, par le respect du code déontologique et des règles de travail imposées, soit indirectement, par la satisfaction des clients lors des appels téléphoniques. En outre, la dimension de la volition s'intéresse à la volonté d'être dans une relation d'emploi.

En conséquence, cette caractéristique peut présenter deux volets : un volet dit général qui s'applique à la volonté d'un individu d'être partie d'un contrat ou non et de choisir la nature de celui-ci. Un deuxième volet plus spécifique qui intervient après la prise de décision d'être dans une relation d'échange et se manifeste principalement par la possibilité de choisir et de contrôler les termes du contrat psychologique. Enfin, le particularisme de sa part repose sur la particularité des ressources échangées dans la relation d'échange. Alors, plus cette ressource est distinctive et particulariste, plus elle sera difficile à substituer.

Quelques années plus tard, Sels et al. (2004) ont étudié six facettes du contrat psychologique. Ils ont pris quatre caractéristiques parmi les cinq présentées par Rousseau et Parks (1993) en excluant la nature économique des engagements. Cependant, ils ont ajouté aux autres facettes : la symétrie de l'échange et le niveau du contrat. La première renvoie au degré dans lequel la relation d'échange est dite inégale ainsi que la deuxième se réfère au degré de régulation individuelle ou collective du contrat. La figure 5 et le tableau 4 exposent une description des différentes caractéristiques du contrat psychologique.

Intangible	**Tangibilité**	Tangible
Etroit	**Portée**	Large
Statique	**Stabilité**	Dynamique
Economique	**Focus**	Economique et émotionnel
Courte durée	**Cadre temporel**	Longue durée
Un agent	**Multiplicité d'agence**	plusieurs agents
Involontaire	**Volition**	Volontaire
Universel	**Particularisme**	Particulariste
Egal	**Symétrie d'échange**	Inégal
Individuel	**Niveau du contrat**	Collectif

*Figure adaptée de Rousseau et Parks (1993)

Figure 5. Grille d'analyse des caractéristiques du contrat psychologique

Tableau 4. Les caractéristiques du contrat psychologique validées par la littérature

Caractéristique	Définition	Chercheurs
Tangibilité	La tangibilité est la mesure par laquelle l'employé perçoit que les termes de son contrat sont clairs et explicitement spécifiés et clairement observables pour une tierce personne.	Rousseau et Parks, 1993 ; Parks et al. 1998 ; Sels et al. 2004
Portée (Scope en anglais)	La portée (appelée aussi étendue) s'intéresse à l'écart entre la relation de travail et les autres aspects de la vie de quelqu'un (particulièrement sa vie privée).	Rousseau et Parks, 1993 ; Parks et al. 1998 ; Sels et al. 2004
Stabilité (ou émergence)	Le contrat psychologique est limité dans sa capacité à évoluer et à changer sans une renégociation implicite des termes.	Rousseau et Parks, 1993 ; Parks et al. 1998 ; Sels et al. 2004
Nature économique des engagements (Focus en anglais)	Le focus présente l'importance que donnent les termes du contrat psychologique à l'aspect socio-émotionnel par rapport à l'aspect économique.	Rousseau et Parks, 1993 ; Parks et al. 1998
Cadre temporel	Le cadre temporel est la mesure dans laquelle l'employé perçoit que la durée de la relation doit être définie ou indéfinie, à court ou à long terme.	Rousseau et Parks, 1993 ; Parks et al. 1998 ; Sels et al. 2004
Multiplicité d'agence	Une relation d'agence multiple existe lorsqu'un acte d'un employé remplit (ou cause une brèche) simultanément des obligations à l'égard de deux entités ou plus avec une pleine connaissance et une sanction des deux.	Parks et al. 1998
Volition	La volition est le degré auquel les employés croient qu'ils ont le choix dans la sélection de la nature de la relation de travail, y compris, mais sans s'y limiter, le degré auquel ils avaient la possibilité de faire entrer et de contrôler les termes du contrat.	Parks et al. 1998
Particularisme	Le particularisme est la mesure dans laquelle l'employé perçoit les ressources échangées dans le cadre du contrat comme étant uniques et non substituables.	Parks et al. 1998
Symétrie d'échange	La symétrie d'échange se réfère à la mesure dans laquelle l'employé perçoit la relation inégale de travail comme acceptable.	Sels et al. 2004
Niveau du contrat	Le niveau de contrat est conforme à la mesure dans laquelle les employés perçoivent leur contrat comme réglementé individuellement ou collectivement.	Sels et al. 2004

3.2. Les types de contrats psychologiques et la particularité des JEI

En se basant sur le contenu et les caractéristiques du contrat psychologique listées ci-dessus, une autre typologie a été proposée afin de simplifier l'étude de ce concept pouvant paraître

complexe. Rousseau et Parks (1993) ont adopté la distinction de MacNeil (1985) entre l'aspect économique et socio-émotionnel pour présenter une classification du contrat psychologique par type. Jusqu'à aujourd'hui, le travail de Rousseau sur la structure de ce contrat est utilisé comme base théorique et méthodologique dans la majorité des recherches sur la relation d'échange psychologique (Gupta et al., 2016).

Dans sa typologie, Rousseau distingue quatre types de contrats psychologiques qu'elle nomme transactionnel, relationnel, équilibré et transitionnel. Cette distinction n'était pas arbitraire. Elle a analysé la nature des obligations perçues par les employés ainsi que les caractéristiques du contrat psychologique et elle est arrivée à déterminer deux particularités qui caractérisent la relation d'échange : objectifs de performance et durée de la relation contractuelle. Le cadre temporel se réfère à l'aspect temporel de la relation entre l'employé et l'organisation à court ou à longue durée. Les objectifs de performance se fondent sur le degré d'importance qu'occupe la performance dans l'exécution d'une tâche ou d'une mission. Nous présenterons dans le tableau 5 les différents types du contrat psychologique proposées par Rousseau (1995) et leurs caractéristiques.

Tableau 5. Typologie des contrats psychologiques

	Objectifs de performance		
		Spécifiés	**Non spécifiés**
Durée de la relation contractuelle	**Court terme**	**Transactionnel** - Peu d'ambiguïté. - Sortie facile/turnover élevé. - Faible engagement. - Liberté de faire de nouveaux contrats. - Faible apprentissage. - Faible intégration/ identification.	**Transitionnel** - Ambiguïté et incertitude. - Turnover élevé/ résiliation fréquente. - Instabilité.

		Équilibré	**Relationnel**
	Long terme	-Fort engagement des membres. - Forte intégration/identification. - Développement continu. - Entraide mutuelle. - dynamique.	- Fort engagement. - Fort engagement affectif. - Forte intégration/identification. - Stabilité.

**Tableau présenté dans Rousseau 1995 (version française 2014, p. 105)*

Le contrat psychologique transactionnel se présente dans une relation d'échange à court terme, d'avantages spécifiques, avec peu d'implication mutuelle dans la vie et les activités des uns et des autres (Rousseau et Parks, 1993 ; Gupta et al., 2016). En effet, l'intérêt de chaque individu est purement matérialiste et les employés travaillent uniquement pour percevoir leurs salaires (Bal et al., 2013 ; Lu et al., 2016). Donc, les employés ayant un tel contrat ont peu d'intention à développer une relation à long terme avec l'organisation (Lu et al., 2016) et préfèrent, en revanche, un engagement limité dans leurs relations avec l'organisation.

Cependant, le contrat psychologique de type relationnel repose sur un accord mutuel pour avoir des échanges d'éléments monétaires et d'éléments socio-émotionnels, mais sans arrangement spécifique d'une récompense basée sur la performance. Alors, ce contrat se base sur une relation à long terme par laquelle les employés cherchent essentiellement à enrichir leur relation avec l'organisation avec un sentiment croissant de confiance et ils ont tendance à intégrer certains aspects de leur vie professionnelle dans l'environnement professionnel de l'organisation (Cavanauch et Noe, 1999 ; Anderson et Schalk, 1998 ; Herriot, 1997).

Ces deux types du contrat sont inter-reliés. Guzzo et Noonan (1994) ont mentionné que « les expériences rencontrées dans un contrat de type relationnel peuvent affecter la façon dont l'individu interprète l'accomplissement des éléments transactionnels » (p.6). En effet, le sentiment de brèche d'une promesse lié au salaire dans un contrat relationnel, par exemple, peut affecter la solidité de ce contrat et améliorer la probabilité de passer à un contrat transactionnel dans le cas où d'autres brèches auraient lieu dans le futur. Contrairement à la perspective de Parks et al. (1998) qui ont indiqué que les travailleurs temporaires ont tendance à recevoir un contrat de type transactionnel et les travailleurs permanents à recevoir un contrat relationnel, des recherches récentes ont confirmé que les termes construisant les

deux formes du contrat peuvent être partagés par tous les employés quel que soit leurs catégories (Callea et al., 2016 ; Isaksson et al., 2010).

Les contrats psychologiques relationnels et transactionnels sont deux formes majeures de la relation d'échange. Mais, il existe deux autres types de contrats psychologiques qui ont été présentés par Rousseau (1995) : le contrat équilibré et le contrat transitionnel. Ces contrats sont moins discutés, car ils ne sont pas communs dans les situations d'emploi (Agarwal et Bhargava, 2013 ; Gupta et al., 2016). Le contrat équilibré, appelé aussi contrat hybride, équilibré ou de développement, se transmet selon Rousseau (1995) à « une affiliation plutôt longue avec des objectifs de performance bien spécifiés, mais sujets à de nombreux changements dans le temps ». Donc, ce contrat est conditionné par le succès, la croissance économique de l'entreprise ainsi que les opportunités de développement offertes aux employés. Le contrat de type transitionnel est plus une situation de travail plutôt qu'une relation de contrat spécifique. Il se présente dans une situation d' « absence d'engagement sur l'emploi futur et, peu, ou pas, d'attente spécifique de performance ni de rétribution associée aux résultats » (Rousseau, 1995).

Les jeunes entreprises innovantes sont des petites entités nouvellement créées caractérisées par une incertitude très élevée et des ressources très limitées. Le fait d'intégrer une petite entreprise nouvellement créée dans un environnement instable est toujours un risque à prendre par ces primo-arrivants. Pouvoir se positionner sur la nature du contrat psychologique permettra aux dirigeants de construire leurs stratégies RH pour mieux répondre aux attentes de leurs salariés et de les garder. Nous cherchons à mobiliser la typologie de Rousseau, largement utilisée en littérature, pour détecter le type de contrat psychologique développé par un primo-arrivant dès l'entrée dans la JEI ainsi qu'anticiper ses possibilités d'évolution (proposition 3).

P3. Le type du contrat psychologique présent dans les JEI diffère de ceux proposés par Rousseau

3.3. La relation entre le type du contrat et le comportement d'un employé

La distinction entre plusieurs types de contrats psychologiques suivants, les critères de temps et de performance permet l'analyse des comportements et des attitudes des individus (Janand, 2011) au cours d'une période spécifique et de dégager les meilleures solutions pour cerner une brèche dans une relation d'échange si elle devait avoir lieu. À cause de son

caractère matérialiste et de courte durée, le contrat psychologique transactionnel est plus ou moins associé à des conséquences négatives. Les chercheurs qui se sont intéressés à étudier ce type de contrat ont trouvé qu'il est associé à un sentiment de déviance organisationnelle (Zagenczyk et al., 2014), à un manque de satisfaction au travail et d'implication affective (Raja et al., 2004 ; Bal et al., 2013), à un manque de confiance envers l'employeur et à une résistance au changement (Rousseau et Tijoriwala, 1996), etc. Par contre, d'autres chercheurs ont trouvé des effets négatifs au contrat transactionnel. Dans une étude faite par Hui et al. (2004) auprès des étudiants d'un MBA en Chine, ils ont trouvé que la brèche de ce contrat engendre une réduction du comportement de citoyenneté organisationnelle.

Le tableau 6 résente une liste des quelques recherches qui ont étudié empiriquement la relation entre le contrat relationnel et transactionnel et certains comportements et attitudes liés au travail. Ce tableau va nous montrer les impacts éventuels sur les comportements et les attitudes d'une personne, selon le type du contrat psychologique proposé. Dans le tableau 6, nous exposons quelques exemples de recherches qui ont étudié la relation de la brèche ou de la réalisation du contrat avec certaines attitudes et comportements.

Tableau 6. L'effet du type d'un contrat psychologique sur les comportements et les attitudes d'un individu

Étude	Type du contrat psychologique	Conséquence	Type de relation
Robinson et Morrison (1995)	Brèche du CPR	Civic Virtue	Négative
Montes et Irving (2008)	Brèche du CPR	Confiance	Négative
Ho et al. (2006)	Brèche du CPT	Cohésion	Négative
Hui et al. (2004)	Brèche du CPT	Comportement de citoyenneté organisationnelle	Négative
Raja et al. (2004)	CPR et CPT	Satisfaction au travail et implication affective	Négative pour le CPT et positive pour le CPR
Zagenczyk et al. (2014)	CPR et CPT	Déviance organisationnelle	Négative pour le CPR et positive pour le CPT
Zagenczyk et al. (2014)	CPR	Comportement de citoyenneté organisationnelle	Positive
Bal et al. (2013)	CPT	Engagement au travail et implication affective	Négative
Lu et al. (2016)	CPR et CPT	- Performance liée à la tâche. - Comportement de citoyenneté organisationnelle.	Positive pour le CPR (l'identification organisationnelle comme médiateur) et négative pour CPT
Rousseau (1990)	CPT et CPR	Carriérisme	Positive pour le CPT et négative pour le CPR
Rousseau et Tijoriwala (1996)	CPT	- Manque de confiance en employeur. - Résistance au changement	Positive
Rousseau et Tijoriwala (1996)	CPR	- Confiance - Acceptation du changement.	Positive
De Cuyper et De Witte (2006)	CPR	Satisfaction au travail	Positive
Van Dyne et Ang (1998)	CPT	Comportement de citoyenneté organisationnelle	Positive

**CPR= CP Relationnel/ *CPT= CP Transactionnel*NB : la liste n'est pas exhaustive*

4. L'évaluation du contrat psychologique

Dans la présente partie, nous allons nous intéresser ci-dessous à la présentation de deux situations d'échange : le dépassement (4.1) et la sous-évaluation du contrat psychologique (4.2). Le contrat psychologique représente un signal puissant pour les employés sur l'état de leurs relations avec l'organisation (Callea et al., 2016). Dans des conditions économiques

difficiles, où les sociétés ont du mal à survivre, ce sentiment de connexion entre l'employé et l'organisation devient essentiel pour la survie et l'efficacité de l'organisation (Epitropaki, 2013). Cependant, la cohérence entre ce qui est promis (ou compris) et ce qui est reçu est un problème (Rousseau, 1989).Trois situations peuvent se présenter que nous développerons ci-dessous : Une relation équilibrée, lorsqu'à la fois l'employeur et l'employé sont perçus comme ayant des niveaux similaires d'obligations (c'est-à-dire, les deux à la fois élevés ou faibles), une autre positivement déséquilibrée, lorsque l'une des deux parties offre plus que ce qu'elle a promis, et une troisième négativement déséquilibrée, lorsqu'une partie est perçue comme plus obligée que l'autre (Payne et al., 2008). Cette dernière situation a été présentée sous deux dénominations totalement différentes : la brèche et la violation du contrat psychologique.

4.1. Le dépassement des termes du contrat psychologique

La plupart des recherches sur le contrat psychologique ont abordé largement la situation de non-réalisation des termes de ce contrat par une brèche ou par une violation. Toutefois, la question de dépassement des promesses par les deux parties n'a pas été traitée par la littérature (Van Den Heuvel et Schalk, 2009 ; Guerrero, 2004 ; Heuvel et al., 2016 ; Dabos et Rousseau, 2004). Le dépassement des termes du contrat psychologique diffère de l'accomplissement de ce dernier. Tandis que le premier signifie qu'un individu perçoit que son organisation a fourni plus que ce qu'elle a promis, l'accomplissement est la situation dans laquelle l'employé reçoit exactement la promesse qu'il l'attend.

Vu que la brèche (ou la violation) et le dépassement des promesses ont été considérés comme les extrémités opposées d'un continuum unique (Conway et Briner, 2002), le dépassement du contrat psychologique est devenu l'indicateur le plus important pour mieux gérer une relation de qualité entre employé et employeur (Akhtar et al., 2016). Dans ce cas, si les employés perçoivent que l'organisation dépasse leurs attentes, ils éprouvent des émotions positives et répondent en s'engageant dans des actes favorables (Priesemuth et Taylor, 2016) et leurs actions provoquent simultanément un élargissement ou un renforcement de la relation d'échange social (Turnley et al., 2003). En effet, le dépassement des termes du contrat psychologique entraîne une relation positive dans la fidélité des employés (Turnley et al., 2003) et d'autres attitudes et comportements positifs liés au travail.

Chaque individu est capable de percevoir un événement négatif plutôt que positif. Concernant les organisations, les recherches antérieures sur le contrat psychologique suggèrent que la probabilité de percevoir une brèche dans les termes du contrat tend à être supérieure à la probabilité de percevoir un dépassement de ces derniers (Lambert et al., 2003 ; Olson et al.,1996 ; Mullenbach, 2009). Même si l'entreprise offre, par exemple, une formation inattendue à ses salariés après les horaires du travail, ces derniers peuvent la considérer comme une brèche puisqu'ils vont passer plus de temps dans l'organisation (Vantilborgh et al., 2014).

4.2. La sous-évaluation du contrat psychologique

Le contrat psychologique est par définition un contrat perceptuel. Il sera alors difficile, voire impossible, de garantir une situation équilibrée entre l'organisation et l'employé. En effet, le risque de sentir par l'une des deux parties que certains termes du contrat psychologique sont changés ou ignorés, involontairement ou intentionnellement, est très probable. Par contre, la manière par laquelle on interprète ce changement varie d'une personne à une autre et chacun peut accorder une explication qui reflète ses intérêts et ses ambitions dans la relation avec l'autre.

4.2.1. La brèche du contrat psychologique

Conway et Briner (2005) ont soutenu que la brèche du contrat est probablement l'idée centrale dans la recherche sur le contrat psychologique, car elle s'avère être l'explication principale de la raison pour laquelle ce contrat peut avoir un impact négatif sur les sentiments, les attitudes et les comportements des employés. Les expériences de brèche du contrat psychologique peuvent fournir aux employés des informations concernant la capacité et l'intention de leur gestionnaire à traduire des visions abstraites en actions, à leur fournir des avantages tangibles et intangibles et être généralement à la recherche de l'accomplissement des obligations organisationnelles à leur égard (Epitropaki, 2013).

4.2.1.1. Définition de la brèche

Rousseau (1989) a défini la brèche du contrat psychologique comme une expérience subjective, une perception selon laquelle une partie n'a pas réussi à satisfaire, de manière adéquate, les obligations promises du contrat psychologique. En effet, la brèche du contrat

psychologique est associée une perception de l'employé quant à la mesure dans laquelle l'organisation a échoué à respecter ses promesses ou ses obligations (Robinson et Rousseau, 1994 ; Bordia et al., 2010). Néanmoins, la brèche du contrat psychologique est une expérience subjective basée non seulement (ou nécessairement) sur les actions ou les inactions de l'employeur, mais aussi sur la perception d'un individu par rapport à ces actions ou inactions dans un contexte social particulier (Robinson, 1996). En conséquence, Turnley et al. (2003) sont allés plus loin en exprimant que, dans certains cas, la brèche du contrat psychologique pourrait effectivement amener les collègues à se rassembler s'ils se sentaient tous trahis par les mêmes politiques organisationnelles mêmes s'ils ne sont pas directement touchés par les effets de la brèche à un moment donné.

4.2.1.2. La brèche du contrat psychologique : le contrat de l'employeur est également concerné

Nous pourrons observer que bien que la brèche ait été largement étudiée du point de vue des employés, peu de recherches à ce jour ont exploré les perceptions des employeurs quant à la brèche ou la violation du contrat (Guest et Conway, 2002 ; Turnley et al., 2003). Cette perspective a été confirmée par Conway et Coyle-Shapiro (2012) qui ont mentionné que les recherches sur le contrat psychologique ont largement ignoré la façon dont les contributions des employés affectent les employeurs qui s'acquittent de leurs obligations envers les employés, ce qui met en évidence l'importance de l'apport des employés à l'échange. Par ailleurs, il existe des connaissances théoriques et empiriques limitées sur la façon dont les employeurs peuvent préférer des contrats psychologiques qui correspondent aux préférences des employés concernant les contributions et les incitations (Low et al., 2016). Malgré tout, certains auteurs ont mis en évidence l'effet de la brèche sur ces deux protagonistes. Citons, à titre d'exemple, l'étude longitudinale de Bordia et al. (2017) réalisée auprès des employés du secteur public au philippines. Les chercheurs constatent un effet positif de la brèche des obligations des employeurs sur la brèche des obligations des employés. Selon eux, bien que les employeurs ne soient pas toujours en mesure de promettre l'accomplissement des préférences des employés, une explication des raisons pour lesquelles certaines promesses ne sont pas prises, aidera à la fois l'employé et l'employeur à mieux comprendre les contraintes et les besoins mutuels et à façonner les facteurs du contrat psychologique dans l'avenir (Bordia et al., 2017). Ense fondant d'un point de vue théorique sur la relation d'échange social, il nous semble évident et inéluctable d'étudier le contrat psychologique

(quelle que soit sa brèche ou son accomplissement) en prenant en considération le point de vue de l'employé et de l'employeur simultanément.

4.2.2. La violation du contrat psychologique

Les employés qui se disent insatisfaits de la relation d'emploi peuvent choisir de demeurer au travail et d'adopter des comportements déviants (Lemire et Saba, 2005). Ces comportements déviants sont appelés par les chercheurs « la violation du contrat psychologique ». L'étude du concept de violation a posé toujours un problème en raison de sa semblance et sa dissemblance avec la « brèche ». Dans la littérature, les termes « violation » et « brèche » sont parfois utilisés indifféremment (Zhao et al., 2007). Selon Rousseau (1989), la violation du contrat psychologique est porteuse d'une forte expérience émotionnelle à travers « des sentiments de trahison et de profonde détresse psychologique par lesquels la victime expérimente la colère, le ressentiment, un sens de l'injustice » (Naulleau et Henriet, 2012). Morrison et Robinson (1997) ont été les premiers à avoir mis en relief l'incompatibilité des deux concepts. Ils ont défini la brèche comme « la cognition de l'employé que l'organisation n'a pas respecté une ou plusieurs de ses obligations ». Par conséquent, la violation du contrat psychologique se réfère à « l'expérience affective et émotionnelle de la déception, de la frustration et de la colère » que les employés présentent potentiellement en réponse à la violation (Morrison et Robinson, 1997). Par ailleurs, la violation du contrat psychologique est un état émotionnel qui se compose principalement d'émotions négatives telles que la colère, la frustration et les sentiments de trahison, ce qui peut conduire à un certain nombre de résultats comportementaux et organisationnels négatifs (Peng et al., 2016).

Nonobstant cette distinction entre la brèche et la violation, Taylor et Tekleab (2004) se sont interrogés sur la pertinence d'aborder ces deux concepts séparément. Cependant, les travaux récents continuent de les distinguer en s'appuyant sur la conceptualisation de Morrison et Robinson (1997) et en faisant appel à des mesures plus fiables de ces différents concepts (Rossano et al., 2015). En outre, certaines recherches empiriques ont étudié la relation entre la brèche et la violation en considérant cette dernière comme conséquence de la brèche (Griep et al., 2016 ; Raja et al., 2004 ; Suazo et al., 2005 ; Kraak et al., 2017 ; Peng et al., 2016 ; Robinson et Morrison, 2000 ; Zhao et al., 2007). Suazo (2009) mentionne la différence entre ces deux notions dans une étude empirique auprès de 196 employés aux États-Unis. Il confirme que la violation joue le rôle d'un médiateur entre la brèche et d'autres attitudes et

comportements comme la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de quitter l'entreprise. En effet, le passage de la perception d'une brèche à un sentiment évolutif de violation nécessite tout un processus d'analyse et d'interprétation.

4.2.2.1. Sentir une violation : une possibilité probable ou un résultat inéluctable ?

Dans le cadre d'une relation d'échange entre un employé et son organisation, le respect des termes du contrat psychologique est un indice primordial de bonne santé de cette relation. Toutefois, l'organisation ne sera pas toujours en mesure de respecter ses promesses indiquées dans le contrat psychologique soit par choix ou forcé. Dès lors, la relation entre la brèche et la violation et surtout le circuit du passage d'un état cognitif à un état émotionnel offre toujours un champ de réflexion et d'interrogation pour les chercheurs en sciences de gestion et en psychologie. Bien sûr, l'étude de Morrison et Robinson (1997) reste l'une des recherches pionnières sur le contrat psychologique pour deux raisons : en premier lieu, ces auteurs ont mis le doigt sur la différence dans la relation soi-disant ambiguë entre la brèche et la violation, deux concepts largement étudiés auparavant d'une manière indissociable. En second lieu, elles ont proposé le premier modèle du processus évolutif par lequel on vient à l'expérience de la violation.

4.2.2.1.1. Distinction entre brèche et promesses non tenues

Avant de décrire le modèle, il faut éclairer la différence entre les promesses non tenues et la brèche, un point ambigu qui a été signalé dans la littérature antérieure et qui a été mentionné dans ce modèle. La plupart des chercheurs considèrent ces variables comme deux concepts uniques qui expliquent la même chose (Zhao et al., 2007 ; Priesemuth et Taylor, 2016). En revanche, d'autres chercheurs les présentent comme deux variables indépendantes. Prenant à titre d'exemple l'étude de Robinson (1996) qui a montré que les attentes non satisfaites et la perte de confiance se présentent comme des médiateurs dans la relation, entre la brèche du contrat psychologique et les réactions comportementales des employés. Elle a mentionné que les recherches sur les attentes non satisfaites démontrent à plusieurs reprises que, lorsque les employés ne reçoivent pas quelque chose qu'ils s'attendaient à recevoir, ils éprouvent un « choc de la réalité », un sentiment d'écart, c'est-à-dire une brèche, et donc un mécontentement de la situation actuelle, ce qui réduit leurs performances.

4.2.2.1.2. Les conditions de la perception d'une promesse non tenue

Pour Morrison et Robinson (1997), la perception d'une promesse non tenue peut être le résultat de deux conditions, soit la renonciation, soit l'incongruence.

La renonciation se réfère à l'incapacité de respecter l'accord initial ou par manque de volonté (Paillé et Raineri, 2016).

- La renonciation par incapacité : cette situation se produit lorsque l'organisation (ou ses représentants) est capable de mettre en œuvre les promesses qu'elle a prises envers ses employés à un moment antérieur. Cette incapacité est due premièrement à des facteurs antérieurs lorsque l'entreprise fait des promesses qui dépassent ses capacités ou face à l'augmentation du taux de turbulence organisationnelle. On peut prendre l'exemple d'un recruteur dans une petite entreprise nouvellement créée qui déclare lors de l'entretien d'embauche d'un nouveau salarié que l'entreprise va l'envoyer se former à l'étranger alors que le recruteur sait qu'il n'y a même pas un budget destiné à la formation. En outre, un changement inattendu dans l'environnement externe peut causer cette renonciation.

- La renonciation par manque de volonté : c'est le cas lorsqu'une organisation déclare une promesse lors d'un entretien de recrutement, mais sans intention de la réaliser ou lorsqu'elle choisit tout simplement de renoncer à son exécution. Par exemple, même pendant les périodes très rentables, certaines organisations peuvent décider de licencier quelques salariés ou de réduire les quelques avantages non financiers afin d'économiser de l'argent (Turnley et al., 2003). Pour Morrison et Robinson (1997), trois facteurs influencent la renonciation par manque de volonté : l'asymétrie des pouvoirs, le type de la relation d'échange et le comportement de l'employé. La décision de l'organisation de tenir une promesse dépend des compétences rares de l'employé et de son degré de dépendance par rapport à cette entreprise. Par exemple, il sera très difficile pour cette organisation d'abandonner une promesse faite à un employé qui travaille seul sur un projet stratégique ; dans ce cas, c'est ce dernier qui va exercer un pouvoir sur l'entreprise. En outre, un deuxième facteur qui affectera le coût perçu et les avantages de renonciation est la façon dont les agents de l'organisation considèrent le comportement de l'employé, en particulier, l'évaluation de la façon dont l'employé a répondu à ses obligations. Finalement, le type du contrat psychologique, relationnel ou transactionnel, aide à l'évaluation des coûts engendrés à la suite à la renonciation.

Par contre, l'incongruence se produit lorsqu'un employé reconnaît qu'il y a eu un malentendu concernant les termes ou les conditions de la relation de travail (Turnley et al., 2003). Alors, l'organisation croit qu'elle a respecté ses engagements, mais le salarié perçoit qu'elle n'a pas réussi à respecter une ou plusieurs de ses promesses (Turnley et Feldman, 1999). L'existence de schémas divergents entre les deux acteurs augmente le risque d'une incongruence. Alors, la chance de recruter un employé ayant des expériences personnelles et professionnelles différentes, et plus particulièrement une culture divergente de celle de l'entreprise, peut être à l'origine d'un malentendu futur entre les deux. Ici, on constate l'importance de la transparence jouée par le représentant de l'organisation lors des journées de recrutement afin d'éclairer non seulement ces schémas opposés, mais aussi l'ambiguïté et la complexité de certaines promesses. Néanmoins, un recruteur doit faire attention à la pertinence des informations communiquées. Un nombre très élevé d'informations lors d'un entretien d'embauche peut forcer un employé à comprendre accidentellement que d'autres promesses ont été faites. Alors, c'est la qualité de communication entre l'employé et l'organisation avant et après l'entrée dans l'organisation qui minimise le risque d'incongruence. (Morrison et Robinson, 1997)

Les employés et l'organisation ont tendance à comprendre les causes de perception d'une promesse non tenue différemment. Généralement, il est prévu que les employés attribuent les promesses non tenues du contrat psychologique à la renonciation par volonté, et dans une moindre mesure à l'incongruence, tandis que l'organisation aura tendance à attribuer ces engagements non tenus à la renonciation par incapacité (Turnley et al., 2003). Malgré cela, les employés peuvent attribuer la brèche du contenu d'un contrat psychologique à la mauvaise communication ou à la malchance, soi-disant à l'incongruence, plutôt qu'à la trahison délibérée de leur employeur et réagissent donc moins fortement à cette brèche (Zhao et al., 2007).

Les deux types proposés par les auteurs ont été inspirés du travail de Rousseau (1995) qui a indiqué trois sources de brèche (qu'elle a nommée violation) du contrat psychologique à savoir l'inadvertance, l'interruption, et la rupture qui sont identiques successivement à l'incongruence, la renonciation par incapacité et la renonciation par manque de volonté.

La présence de l'une de ces conditions dans la relation d'échange ne résulte pas systématiquement de la promesse non tenue. Deux éléments peuvent apporter leur part d'explication lors de ce passage : la vigilance et la saillance. La première se réfère, en

sciences du langage, à la mise en avant d'une entité par rapport à d'autres entités (Landragin, 2012). Pour Morrison et Robinson (1997), la perception d'une promesse non tenue est liée à la détection par l'employé qu'une idée importante faite par l'organisation et que cette dernière n'arrive pas à la réaliser (Conway et Briner, 2005). Par ailleurs, la vigilance est la mesure dans laquelle l'employé surveille à quel point l'organisation a rempli les termes de son contrat psychologique. Cette vigilance dépend particulièrement du degré d'incertitude et de la nature du contrat psychologique ainsi que des coûts perçus à la découverte d'une promesse non satisfaite.

4.2.2.1.3. Processus de comparaison

Peu importe sa forme, pour Rousseau (1995), la rupture commence par la perception d'une divergence entre le résultat attendu et le résultat obtenu. Si la perception d'une promesse non tenue a déjà eu lieu, la décision d'un individu de traiter cette perception comme une brèche dépend d'une analyse comparative entre la façon dont l'organisation a rempli les obligations promises ainsi qu'à la façon dont l'employé s'en est acquitté. En conséquence, ce processus de comparaison, comme l'a appelé Morrison et Robinson (1997), se traduit par une évaluation de ce que l'on a reçu par rapport à ce qui a été promis (Peng et al., 2016).

Alors, plusieurs facteurs affectent ce passage de la perception d'une promesse non tenue à une brèche. Selon Parks et al. (1998), ce sont les perceptions des employés qui vont générer leurs attentes, leurs attitudes et leurs comportements. Ils expliquent que pour comprendre les attitudes et les comportements des employés il faut comprendre leurs perceptions, leurs réalités notamment leurs systèmes d'interprétation de ces réalités. Un autre facteur qui contribue à l'apparition de la brèche est l'effet de seuil. Celui-ci aussi est influencé par la sensibilité à l'équité d'un individu, à la nature de la relation d'échange ainsi qu'à l'asymétrie des pouvoirs.

D'autres chercheurs ont proposé des facteurs plus ou moins semblables à ceux de Morrison et Robinson (1997). Pour qu'une ou un ensemble d'attentes non réalisées soit considéré comme brèches, Turnley et Feldman (1999) ont signalé qu'il existe trois facteurs principaux, à savoir les sources des attentes des employés, les éléments spécifiques non réalisés du contrat psychologique et les caractéristiques de l'écart lui-même. Rousseau (1995) pour sa part a indiqué que trois facteurs peuvent contribuer à l'apparition de la brèche : la vigilance contractuelle, l'importance du dommage et la force de la relation.

4.2.2.1.4. Processus d'interprétation

Nonobstant la divergence que l'on a constatée au niveau des causes de la brèche ou au passage d'une promesse non tenue au sentiment de la brèche, on remarque une croyance entre les différents chercheurs concernant le passage d'un sentiment dit cognitif, qui est la brèche, à un état émotionnel et effectif, qui est la violation. Zhao et al. (2007) ont mentionné que bien qu'il existe des modérateurs dans cette relation, la brèche est généralement supposée accroître les sentiments de violation. Et pourtant, cette dernière ne présente pas une conséquence automatique de la brèche et un employé peut percevoir une brèche sans subir une violation (Conway et Briner, 2002 ; Morrison et Robinson, 1997 cités par Kraak et al., 2017). Ainsi, Rousseau (1995) a soutenu cette idée en indiquant que la brèche ne devient pas nécessairement une violation et que cette évolution dépend notamment de la nature des promesses non tenues et du fait qu'elles soient considérées comme de faible ou de forte importance (Rossano et al., 2015). Aussi, la volonté d'un individu à développer un sentiment négatif envers l'organisation joue un rôle primordial dans l'évaluation du passage d'une brèche à une violation.

Morrison et Robinson (1997) ont montré ainsi que le lien entre la brèche et la violation est modéré par un processus d'interprétation qui aide l'employé à tester si les obligations non remplies par l'organisation méritent qu'il développe des sentiments de désaccord à des réactions de colère et de frustration.

Les employés ne répondent pas de la même manière à la brèche (Priesemuth et Taylor, 2016 ; Cotterell et al., 1992). Le processus d'interprétation détermine l'intensité des émotions négatives que l'employé connaîtra et il peut provoquer chez deux personnes des perceptions différentes d'un même stimulus (Robinson et Morrison, 2000). Pour cela, certaines recherches empiriques ont pris en considération ces différences et ils ont intégré quelques variables modératrices dans leurs études sur l'effet de la brèche (ou la violation) sur les attitudes et les comportements des employés (ex. Raja et al., 2011 ; Orvis et al., 2008 ; Chiu and Peng, 2008). Nous citons à titre d'exemple une étude d'Arshad (2016) dans laquelle il a utilisé les valeurs culturelles (subjugation, maîtrise) comme modératrices de la relation entre la violation, considérée déjà comme résultat de la brèche, et l'intention de turnover. Il a trouvé que la relation est plus forte chez les employés ayant un niveau élevé de subjugation ou un faible niveau de maîtrise par rapport aux employés ayant un faible niveau de subjugation ou un niveau élevé de maîtrise.

Par contre, peu de travaux conceptuels ou empiriques ont examiné le processus qui prend place entre la perception de la brèche et la réponse ultime d'un employé (De Ruiter et al., 2016 ; Bankins, 2015). Ce système permet à un individu de détecter non seulement les causes de cette perception de la brèche (Morrison et Robinson, 1997, 2000 ; Turnley et al., 2003), mais aussi le degré d'intention de sa réaction par rapport à cette brèche ainsi que le niveau d'estimation de ses contributions.

Lorsqu'un employé perçoit que son employeur n'a pas rempli une ou plusieurs obligations promises, il aura tendance à développer des attitudes et des comportements négatifs envers l'organisation à savoir la méfiance (Zhao et al., 2007), une diminution de la performance (Restubog et al., 2010) et la déviance (Chiu et Peng, 2008). En outre, Shore et Tetrick (1994) indiquent que le degré d'expérience de la brèche dépend du type de cette dernière, du degré de divergence et la responsabilité de l'organisation dans cette brèche (Anderson et Schalk, 1998). Donc, la brèche peut être interprétée en prenant en considération deux dimensions : l'importance individuelle que donne l'employé à l'attente non réalisée d'une part (Zhao et al., 2007), et le degré de contribution de l'organisation à l'apparition de cette brèche d'une autre part. D'un point de vue individuel, Zhao et al. (2007) a noté que l'importance et la pertinence de l'événement par rapport aux objectifs personnels détermineront l'intensité de l'effet négatif de la brèche. Aussi, la plupart des recherches sur le changement organisationnel ont trouvé une relation positive entre la brèche, ou la violation, et ce changement vu qu'il présente, la plupart du temps, un élément antinomique par rapport aux intérêts personnels de l'employé (ex. Freese et al., 2011; Bartlett et Ghoshal, 2000; Beaumont et Harris, 2002; Turnley et Feldman, 1999). D'un point de vue organisationnel, la réaction d'un employé face à une brèche est déterminée par l'analyse que cet employé fait pour savoir pourquoi l'organisation n'a pas tenu ses promesses (Turnley et al., 2003). En conséquence, les employés peuvent attribuer la violation du contenu d'un contrat psychologique à la mauvaise communication ou à la malchance plutôt qu'à la trahison délibérée de leur employeur et réagissent donc moins fortement à la violation (Zhao et al., 2007). Nous présentons ci-dessous la figure 6 récapitulative de l'évolution de la brèche présentée dans le travail de Morrison et Robinson (1997, p.8)

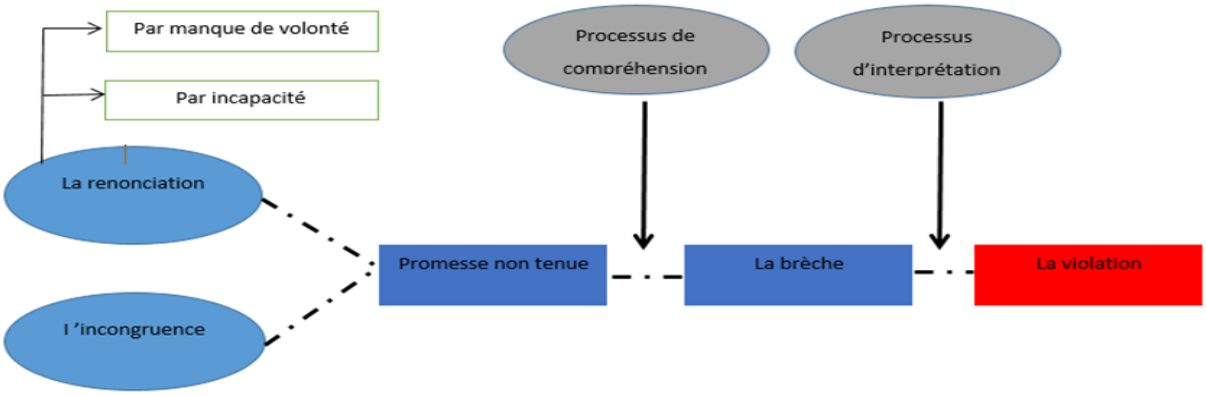


*Figure présentée par Morrison et robinson (1997, p.8)

Figure 6. Shéma représentatif de l'évolution de la brèche

Section 3. Vers un nouveau contrat psychologique basé sur l'employabilité et la gestion de carrière

Le monde du travail est en train de changer ainsi que la perspective traditionnelle de l'emploi. L'émergence technologique menace les métiers classiques qui vont changer radicalement, voire disparaître. Des inquiétudes fortes, non seulement chez les salariés qui risquent de perdre leurs emplois, mais aussi bien chez les organisations et le gouvernement. Le concept de l'employabilité porte attention à ces préoccupations.

Dans cette section, nous présenterons la notion de l'employabilité ainsi que ses fondements théoriques (1). À la suite, nous aborderons la place qu'elle occupe dans le nouveau contrat psychologique (2).

1. L'employabilité : un concept en évolution, mais sans consensus

Dans un premier temps, nous reviendrons sur les fondements de ce concept depuis les débuts du dernier siècle (1.1). Par la suite, nous exposerons les différentes approches qui nous permettront d'adopter une définition adéquate à notre étude (1.2).

1.1. L'employabilité entre hier et aujourd'hui : retour historique

Le concept de l'employabilité est apparu avec la révolution industrielle dans les pays anglo-saxons au tournant du 19e au 20e siècle. Ce phénomène ne cesse de progresser jusqu'à nos jours et notre compréhension de l'emploi se développe au fur et à mesure. Dans ce qui suit, nous présenterons les trois phases de l'évolution de la compréhension de l'employabilité.

1.1.1. Première phase : l'apparition de l'employabilité

Au début du 20e siècle, l'obtention d'un emploi à plein temps a été synonyme de l'appartenance sociale. L'apparition de certaines approches capitalistes comme le fordisme, le taylorisme ainsi que l'industrialisation de l'économie a fait distinguer de deux types d'employabilité (Finot, 2000) : d'une part, on trouve les employables qui sont des adultes aptes à travailler, pouvant occuper un emploi stable dans les secteurs public et privé. D'une autre part, les inemployables ayant des contraintes sociales, physiques ou mentales et qui ont besoin d'aide. Ces deux critères d'employabilité, appelée « dichotomique » par Gazier

(2003) a été surtout utilisé par lesmédecins pour affecter les soldats pendant les deux guerres mondiales.

1.1.2. Deuxième phase : l'employabilité après les deux guerres mondiales

Après la Deuxième Guerre mondiale, la vision classique de l'employabilité dichotomique a été reconfigurée pour mieux donner lieu à un usage moderne de la notion. Les efforts politiques plutôt qu'académique ont révélé trois formes de l'employabilité : « employabilité sociomédicale », « employabilité politique de main d'œuvre » et « l'employabilité-flux » (Nosal, 2007, p.3). Alors que les deux premières formes ont été introduites aux États unis, la dernière fait partie de premières compréhensions de l'employabilité en France.

L'employabilité sociomédicale a mis fin à l'exclusion des personnes handicapées du marché de travail. Comme son nom l'indique, elle a été utilisée par les médecins pour tester les capacités physiques et mentales susceptibles pour occuper un poste. Cette approche individuelle a été améliorée par des critères d'acceptabilité sociale pour introduire l'employabilité politique de main d'œuvre. Cette dernière se conforme aux théories humaines de l'époque qui donnent plus de valeur à l'appartenance sociale comme facteur clé de réussite de l'individu (Ex. Elton Mayo). En conséquence, la capacité d'un individu à obtenir un emploi dépend non seulement de ses aptitudes physiques et morales, mais aussi bien de l'absence des « déficiences sociales » (Gazier, 2003). Cette forme d'employabilité a permis une meilleure intervention individuelle au niveau de formation et de recherche d'emploi.

Durant la même période en France, l'employabilité-flux a émergé (Ledrut, 1966 ; Gazier, 1990, p.576). Cette nouvelle compréhension du concept se fonde sur une quantification du marché du travail plutôt que sur des variables attitudinales et sociales liées à l'individu. L'obtention d'un emploi dépend avant tout de la situation globale du marché du travail et de la conjoncture économique. Par conséquent, les tests individuels se substituent aux caractéristiques démographiques et temporelles. Le problème de l'employabilité devient une problématique collective qui intègre non seulement les chômeurs, mais également les intervenants publics.

En ajustant la version française de l'employabilité-flux, une nouvelle forme basée sur la performance est apparue aux États-Unis à la fin des années 70. L'« employabilité-performance sur le marché du travail » dépasse l'objectif classique de trouver un emploi pour

intégrer trois éléments :la probabilité d'accéder à un emploi (en d'autres termes l'employabilité dans sa version classique), la durée probable de ce dernier, et le salaire horaire probable.

1.1.3. Troisième phase : vers une compréhension moderne de l'employabilité

Les versions anciennes de l'employabilité ont toujours généré des limites du fait qu'elles ont exclu à chaque fois des acteurs dans la relation d'emploi. Jusqu'à la fin des années 70, aucune forme d'employabilité n'a regroupé les caractéristiques de population active (les chômeurs inclus) et du marché d'emploi ensemble.

Le changement du monde du travail et l'utilisation intensive de la technologie ont forcé les acteurs économiques à réformer certains métiers et à supprimer d'autres. Dans ces conditions, l'obtention d'un emploi n'est pas une indication de stabilité professionnelle. De nos jours, la catégorie active que ce soit chômeurs ou même salariés déjà en poste, doivent non seulement trouver un emploi mais aussi la manière de le conserver.

Gazier (2003) présente deux formes de l'employabilité moderne : l'« employabilité initiative » et l' « employabilité interactive ». La première fait référence à la capacité d'un individu à développer son capital humain et social et à créer un réseau social pour chercher convenablement un premier emploi. Selon le même auteur, les pouvoirs publics aident l'individu dans sa recherche à travers les formations et la bonne circulation des informations sur le marché. Cette forme d'employabilité touche directement la relation entre l'individu et les interventions des pouvoirs publics.

La deuxième forme cherche à attacher les capacités individuelles développées par l'individu avec les besoins des organisations sur le marché du travail. Les enjeux d'insertion des jeunes reposent sur cette forme d'employabilité pour une meilleure adaptation entre les formations professionnelles et académiques proposées par les pouvoirs publics et les exigences des entreprises. L'application de ces deux formes d'employabilité crée une population active employable et adoptive.

1.2. Absence de consensus sur la définition de l'employabilité

L'évolution rapide de l'employabilité a empêché la structuration d'un consensus au niveau de la définition de ce concept. Les différentes phases de développement du concept ont fait

émerger trois perspectives de l'employabilité : une individuelle (1.2.1), une autre organisationnelle (1.2.2) et une dernière socio-économique (1.2.3).

1.2.1. Perspective individuelle de l'employabilité

D'un point de vue général, l'employabilité est un outil qui permet aux individus d'être employables sur le marché du travail (Berntson et al., 2006). Se distinguant de la compréhension classique, Hillage et Pollard (1998) définissent l'employabilité à travers trois éléments :

- La capacité à obtenir un premier emploi en se basant sur les compétences éducatives,

- La capacité à garder un emploi et à faire des transitions entre les postes et les rôles au sein de la même entreprise,

- La capacité à trouver un emploi dans une autre organisation si nécessaire.

L'employabilité individuelle englobe les caractéristiques et les ressources d'un individu qui lui permettent de construire une carrière au sein ou en dehors de l'organisation (Van Dam, 2004). La valeur de cette employabilité dépend, essentiellement, de la volonté du chaque salarié à développer ses compétences, en tant qu'un capital humain pour l'entreprise (Berntson et al., 2006). De Vos et Hauw (2010) élargissent cette idée en introduisant l'adaptabilité au changement dans l'environnement interne et externe comme facteur de réussite de l'employabilité. Une autre définition a été proposé par Peck et Theodore (2000) qui définissent l'employabilité comme « l'ensemble des caractéristiques, y compris les attitudes et les attentes à l'égard de l'emploi, ainsi que les comportements sur le marché du travail interne et externe, qui sont de plus en plus considérés comme des déterminants des chances à trouver un emploi ». Ceci se confirme avec la définition proposée par l'organisation internationale du Travail qui considère l'employabilité comme *« les aptitudes, les connaissances et les compétences qui améliorent la capacité d'un travailleur à obtenir et conserver un emploi, à progresser au travail et à faire face au changement, à trouver un autre emploi s'il le souhaite ou s'il est licencié et à entrer plus facilement sur le marché du travail à différents moments de la vie ».*[3]

[3]Para. 9 of the resolution concerning human resources training and development, ILC, 88th Session, 2000.

1.2.2. Perspective organisationnelle de l'employabilité

Tandis que la perspective individuelle s'est intéressée aux contributions du salarié dans le développement de son employabilité. La version organisationnelle du concept porte sur le rôle joué par les entreprises dans le déploiement de ses salariés de manière à rester flexibles et compétitives (Nauta et al., 2009). Dans leurs travaux sur l'employabilité, Van der Heijde et Van Der Heijden (2005, 2006) s'appuient sur la théorie des ressources. Ils considèrent les salariés comme une ressource que l'entreprise est obligée de la développer et la conserver. Alors, le rôle de cette dernière est de mettre en œuvre les moyens et les pratiques RH nécessaires pour permettre à un employé d'avoir un emploi à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (Saint-Germes, 2004).

Les pratiques RH peuvent prendre plusieurs formes dans l'entreprise pour atteindre des objectifs variés. Les formations, la gestion de carrière, la gestion stratégique des ressources humaines et d'autres sont tous des pratiques appliquées par l'entreprise et qui peuvent affecter l'employabilité (Baruch, 2001). Ces pratiques ont une influence directe sur les attitudes et les comportements positifs au sein de l'organisation. Dans une étude menée auprès de 667 employés dans une firme technologique, Benson (2006) a trouvé que les formations proposées par la firme et les promotions ont réduit l'intention du turnover et ont amélioré l'implication organisationnelle chez ses salariés. Ybema et al. (2020) de leur part ont cherché à examiner dans quelle mesure les pratiques RH peuvent améliorer l'employabilité. L'étude réalisée auprès de 312 directeurs RH a montré que les employés impliqués dans ces pratiques sont satisfaits par leur niveau d'employabilité ce qui a permis d'augmenter la productivité dans l'organisation.

Selon cette perspective, la définition de l'employabilité intègre des variables individuelles et organisationnelles. Le Cabinet Développement et Emploi (1993) a intégré la variable organisationnelle et a défini l'employabilité comme « les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables » (cité par Finot, 2000, p.17).

1.2.3. La perspective socio-économique de l'employabilité

Selon cette troisième perspective, l'employabilité est vu comme un moyen de réduction du chômage. Les autorités publiques analysent les facteurs liés au marché du travail comme

l'évolution des secteurs d'activités, l'évolution des métiers et l'écart entre l'offre et la demande au niveau des ressources humaines. Ces analyses leurs permettent d'envisager des actions de formations et de financement pour faciliter l'intégration des chômeurs dans la vie économique. Ces stratégies d'intervention diffèrent selon la période et les régions.

Ces trois perspectives nous ont permis d'identifier trois acteurs qui jouent un rôle primordial dans le développement de l'employabilité à savoir ; le salarié, l'organisation et les institutions publiques comme représentants du marché du travail. Nous cherchons donc une définition qui intègre ces trois acteurs. Nous allons adopter la définition proposée par Hofaidhllaoui et Roger dans leur papier publié en 2014 dans la Revue de Gestion des Ressources Humaines. Ils définissent l'employabilité comme *« la capacité relative que possède l'individu à obtenir un emploi satisfaisant (à l'intérieur ou à l'extérieur de son entreprise), caractérisée par ses compétences et construite par l'interaction entre ses caractéristiques personnelles, les instruments de développement des ressources humaines proposés par son entreprise et l'état du marché du travail ».*

2. Compréhension de la relation entre l'employabilité et le contrat psychologique

Dans ce point, nous allons essayer de comprendre la relation entre l'employabilité, le contrat psychologique et la notion de carrière. Autrement dit, nous chercherons à répondre à cette question : est-ce que l'employabilité et la gestion de carrière font partie des attentes du nouveau contrat psychologique ou sont-elles des variables distinctes ?

Pour répondre à cette question, nous mettrons d'abord le point sur le passage d'un ancien à un nouveau contrat psychologique (2.1.), ensuite nous déduirons la place de l'employabilité dans ce nouveau contrat (2.2).

2.1. Le contrat psychologique s'adapte au changement dans la relation d'emploi

L'environnement du travail est passé par des changements rapides qui poussent les organisations contemporaines à s'adapter et à modifier certains termes du contrat psychologique. Nous comparerons les principales évolutions apportées au nouveau contrat psychologique.

Selon la vision classique du contrat psychologique basée sur la sécurité d'emploi, l'employeur est considéré comme le gardien de l'emploi (Cavanauch et Noe, 1999) et se doit

de fournir une longue relation de travail caractérisée par un emploi sécurisé, fixe et de longues durées en contrepartie de loyauté et de performance. Cette équation simple de réussite dans l'entreprise nous rappelle l'approche de l'école des relations humaines, et particulièrement de la théorie de deux facteurs de Herzberg (1971) selon laquelle la sécurité de l'emploi et la rémunération sont considerées comme des facteurs indispensables à la satisfaction de l'employé.

Les changements organisationnels, l'apparition des nouvelles pratiques de gestion, de nouveaux métiers, les politiques de réduction des effectifs, sont tous des facteurs qui ont renforcé l'apparition d'une nouvelle forme de contrat psychologique. Dans le nouveau contrat, la règle du « contrat à vie » a été remplacée par une règle fondée sur la performance. Le développement au sein de l'entreprise ne représente pas, encore, une grande préoccupation pour les responsables puisqu'ils sont conscients que les nouvelles recrues se préoccupent autant de leur employabilité externe qu'interne (Cavanauch et Noe, 1999 ; Sturges et al., 2005). Ce changement n'est pas limité aux petites entreprises, mais concerne également les grandes entreprises. Aux États-Unis, des multinationales comme Disney, Allstate, American Airlines et United Airlines ont annoncé 60 000 licenciements en 2020. En France aussi, la crise économique causée par la pandémie en 2020 a obligé de grandes entreprises comme SFR, la RATP et Saint-Gobain à mettre leurs salariés en chômage partiel[4]. Au sein des petites entreprises, les employés sont plus ou moins conscients de ces changements et les acceptent comme éléments de leurs contrats et essayent eux-mêmes de développer leur carrière. Le tableau 7 expose en détails les différentes caractéristiques et différences entre l'ancien et le nouveau contrat psychologique.

[4] Article de Juliette Michel, Agence France-Presse, publié le 01 Octobre 2020.

Tableau 7. Évolution des termes du contrat psychologique

Éléments du contrat psychologique	Ancien contrat psychologique	Nouveau contrat psychologique
Environnement	Stable, concentration sur le court terme	Turbulent, changements continus
Culture	Paternalisme, ancienneté, sécurité d'emploi en échange de l'engagement organisationnel	Respect des obligations organisationnelles seulement si la performance individuelle/ collective répond aux attentes de l'organisation
Récompenses	Rémunération basée sur le niveau, la position et le statut	Rémunération basée sur les contributions Individuelles / collectives
Éléments de motivation	Promotion(s)	Enrichissement de l'emploi, développement des compétences.
Critères de promotion	Promotion(s) selon un cheminement anticipé basé sur l'ancienneté et la compétence technique	Moins de possibilités de promotion (s), nouveaux critères, selon le principe du mérite
Mobilité	Rare et selon les conditions de l'organisation	Horizontale, comme outil de renouvellement de l'organisation, processus de gestion
Licenciement/ ancienneté	Emploi à vie si les attentes Organisationnelles en matière de performance sont comblées	Salariés considérés chanceux d'avoir un emploi, pas de garantie d'emploi à vie.
Habilitation	Conception instrumentale des salariés, échange de la promotion contre plus de responsabilités	Responsabilisation encouragée, en équilibre avec les responsabilités, en lien avec l'innovation
Statut	Très important, rattaché au poste	Doit être mérité par la compétence et la crédibilité
Développement personnel (employabilité)	Responsabilité de l'organisation	Responsabilité première de l'individu
Confiance	Possibilité d'un niveau élevé de confiance entre les parties	Souhaitable, mais salariés davantage attachés à leur projet ou à leur profession qu'a leur organisation

Cité dans Lemire et Saba (2005, p. 4), adapté de Sharpe (2003)

2.2. La relation entre l'employabilité et le contrat psychologique

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, les attentes des employés et de l'organisation dans la relation d'échange ont changé. Le développement des compétences et le contrat à court terme se sont substitués à récompenses par la promotion et à l'emploi à vie. Ceci est dû à plusieurs facteurs liés soit à l'entreprise soit à l'employé. D'une part, les circonstances internes et externes peuvent forcer l'organisation à licencier ou à remplacer ses employés. Selon Baruch (2001), certaines entreprises coupent dans leurs effectifs pour rester

compétitives et conserver une flexibilité sur leur marché. L'employabilité intervient alors pour protéger l'employé face à ces conjonctures.

L'employabilité joue un rôle de noyau dans la constitution du nouveau contrat psychologique dans les entreprises (Forrier et Sels, 2003). Pour maintenir l'équilibre du nouveau contrat psychologique, les entreprises commencent à s'intéresser au développement des compétences de leurs employés pour maintenir leur employabilité. Dans une étude menée auprès de 780 employés de trois organisations allemandes et autrichiennes, Froehlich et al. (2014) ont trouvé que l'apprentissage formel (par les formations) et informel augmente l'employabilité des employés.

Conclusion chapitre 1

Dans ce chapitre, nous avons présenté le contrat psychologique comme un concept fondamental pour comprendre la relation d'emploi. Nous avons d'abord abordé les différentes conceptualisations théoriques dans une première section. Une variété de définitions a été mobilisée dans la littérature pour définir le contrat psychologique. Dans le cadre de notre travail, nous retenons la perspective de Herriot et Pemberton (1997) dans laquelle ils définissent le contrat psychologique comme étant « les perceptions que les deux parties de la relation d'emploi, l'individu et l'organisation ont des obligations liées à cette relation ». Cette définition correspond à notre objectif principal d'étudier le contenu du contrat psychologique des employeurs et des employés simultanément.

La mesure du contrat psychologique a été abordée dans la deuxième section. Plusieurs méthodes ont été mobilisées pour mesurer ce contrat à savoir ; mesure par analyse de contenu, mesure par rapport aux caractéristiques et mesure par l'analyse de degré de réalisation/ non-réalisation des promesses. Vu son caractère idiosyncratique, l'analyse approfondie des obligations de chaque partie de la relation d'échange est jugée pertinente pour notre recherche.

Dans une troisième section, nous traitons l'évolution du contenu du contrat psychologique dans le temps. Dans la nouvelle perspective, certains termes ont intégré les obligations de la relation d'échange pour améliorer l'employabilité des employés. De ce fait, le prochain chapitre propose d'étudier le rôle de l'employabilité et sa perception par les employés dans la relation entre les obligations du contrat psychologique et les cibles d'implication.

CHAPITRE 2 : L'IMPLICATION DES EMPLOYES DANS LES JEI

Chapitre 2 : L'implication des employés dans les JEI

Introduction chapitre 2

Le chapitre précédent nous a permis d'étudier les différents aspects du contrat psychologique et sa relation avec l'employabilité. À travers ce deuxième chapitre, structuré en deux sections, nous présentons tout d'abord la particularité de la gestion des ressources humaines dans les jeunes entreprises innovantes. Ces dernières sont caractérisées par une stratégie orientée vers la recherche et l'innovation. Ceci exige un besoin continu en ressources humaines hautement qualifiées et difficiles à garder. De ce fait, nous essayons de prouver l'importance qu'occupe l'étude du contrat psychologique pour une meilleure compréhension de la relation d'échange dans ces entreprises.

Dans une deuxième section, nous présenterons les hypothèses de notre recherche ainsi que notre modèle de théorique de recherche. Nous mettrons le lien entre nos trois concepts de base à savoir, le contrat psychologique, les cibles d'implication ainsi que la perception de l'employabilité.

Section 1 : Les spécificités des ressources humaines des Jeunes Entreprises Innovantes

Dans la présente section, nous allons définir ce qu'on entend par jeune entreprise innovante (1) et nous nous présenterons les différentes pratiques RH dans ces entreprises (2).

1. La jeune entreprise innovante : une notion floue

Le débat sur l'importance de l'innovation dans le processus de développement économique d'un pays et particulièrement d'une entreprise a commencé dès la Deuxième Guerre mondiale. Cette période critique a connu l'émergence du phénomène de la destruction créatrice introduit par l'économiste havardien « Joseph Alois Schumpeter » en 1934. Cette pratique permet aux entreprises de créer de nouvelles innovations pour remplacer les anciennes afin de se différencier des concurrents. Autrement dit, les entreprises développent des stratégies pour saisir les opportunités permettant de conserver un avantage concurrentiel en termes l'innovation des produits, des procédures ou des services (Van Geenhuizen et Nijkamp, 2011). Les firmes innovantes contribuent principalement à l'accélération économique du pays et à la réduction du chômage par la création d'emploi (Roig-Tierno et al., 2015 ; Buddelmeyer et al., 2009). Pourtant, le degré de création de la richesse par l'innovation diffère d'une entreprise à une autre. Cincera et Veugelers (2013) ont révélé que les jeunes entreprises entrepreneuriales sont davantage susceptibles d'introduire des innovations radicales.

Ces nouvelles organisations sont souvent mentionnées dans la littérature comme les jeunes entreprises innovantes. Elles ont attiré l'attention des chercheurs dans plusieurs domaines, mais particulièrement en entrepreneuriat et en management (Salamzadeh et Kesim, 2015). Pourtant, la phase de création et de lancement de ces entreprises reste toujours limitée. Plusieurs recherches sur le sujet ont étudié le financement et les difficultés rencontrées par les JEI, mais peu sont les études qui ont discuté la gestion des ressources humaines dans la première phase. Cette phase est très critique mais donne une idée sur les trajectoires de développement de ces entreprises. À cause du risque élevé lié à l'introduction d'une nouvelle innovation sur le marché, un nombre important de ces entreprises ne survivent pas dans leurs premières années (Zahariev, 2014). Dans la présente partie, nous allons éviter la redondance descriptive qui caractérise les études qui traitent le même sujet et essayer d'éclairer certains points ambigus au niveau de la définition et le fonctionnement humain dans ces entreprises.

Ensuite, nous présentons les différents modes de financement disponibles pour les JEI tunisiennes.

Comme leur nom l'indique, les jeunes entreprises innovantes donnent une importance particulière à l'innovation dans leurs activités. Elles choisissent d'offrir des innovations radicales plutôt qu'incrémentales pour se différencier des grandes entreprises. Toutefois, l'introduction d'une innovation radicale exige un investissement énorme sur le plan financier et humain. Certaines JEI n'arrivent pas à ces situations et se trouvent devant l'obligation de mettre fin au rêve dès la première année. Étant donné le risque élevé de faillite, elles choisissent de s'implanter dans de nouveaux secteurs caractérisés par de faibles coûts irrécupérables (Audretsch, 2014). Par conséquent, ces entreprises sont largement présentes dans les secteurs technologiques alors qu'elles sont absentes des industries manufacturières plus traditionnelles (Schneider et Veugelers, 2010).

Certains chercheurs ont mentionné qu'il n'y a pas de consensus sur les caractéristiques d'une jeune entreprise innovante (Mas-Tur et Moya, 2015). En revanche, l'étude de la littérature sur les JEI révèle que, s'il y a un accord sur ses caractéristiques, la catégorisation des entreprises qui doivent faire partie de cette famille reste toujours approximative. Plusieurs termes sont utilisés dans la littérature pour parler des jeunes entreprises innovantes. Divers types d'entreprises peuvent faire partie de cette catégorie à savoir les startups, les spin-offs. D'autres peuvent intégrer le groupe, mais en respectant certaines conditions comme les born-globals, les gazelles et les nouvelles entreprises à base technologique « New Technology Based Firms (NTBF) ». Cependant, il y a une grande différence entre une JEI qui présente une nouvelle innovation et un suiveur qui joue le rôle d'un innovateur imitateur. Ainsi, nous commençons par la définition de la JEI d'une manière générale et on essaye ensuite de catégoriser les différentes appellations.

1.1. Retour sur les définitions théoriques des JEI

Pour bien comprendre ce qu'est une jeune entreprise innovante, il faut sortir du cadre théorique imposé par les chercheurs en sciences de gestion et chercher d'autres définitions proposées par les organismes et les gouvernements internationaux.

Théoriquement, un consensus est développé dans la littérature spécialement en sciences de gestion sur les caractéristiques des JEI. Pour détecter ces entreprises, il suffit d'étudier 3 principales variables à savoir ; l'âge, la taille, et le profil d'innovation. Ces firmes sont

nouvellement créées et généralement composées d'une petite équipe des fondateurs ou elles recrutent un nombre très limité d'employés et consacrent une partie assez importante de leur chiffre d'affaires à la R&D. Plusieurs chercheurs emploient des définitions tirées de textes législatifs ou encore la définition de Schneider et Veugelers (2010). Ces derniers auteurs définissent une jeune entreprise innovante comme « une jeune et petite entreprise qui a un grand potentiel pour développer des innovations commercialisables et créer de la valeur pour la société ». D'autres chercheurs ont essayé de proposer leur propre définition plus ou moins similaire à celle proposée par Schneider et Veugelers (2010). C'est le cas de Pelllegrino et al. (2012) qui ont défini les jeunes entreprises innovantes comme des firmes engagées dans l'innovation avec moins de 8 ans d'activité et opérant dans tous les secteurs de l'économie.

En effet, ces définitions manquent de précision et peuvent être appliquées à d'autres types d'entreprises que les JEI comme nous allons expliquer ci-dessous. À cet égard, plusieurs chercheurs utilisent plutôt des définitions citées par les lois fiscales proposées par les différents gouvernements. Ces lois ont été mises en place pour simplifier la création et le développement des JEI et éviter la rigidité administrative qui caractérise les processus de création de ce genre d'entreprises partout dans le monde. En fait, plusieurs lois ont été proposées en Europe, aux États-Unis et récemment en Tunisie. Nous commençons par la définition mentionnée dans le règlement de l'union européen qui régule les aides aux États membres. Il définit les JEI comme « de petites entreprises de moins de 6 ans, ayant été certifiées par des experts externes sur la base d'un business plan, capables de développer des produits ou des procédés technologiquement nouveaux ou substantiellement améliorés et comportant un comportant un risque d'échec technologique ou commercial, et ont une intensité de R&D d'au moins 15 % au cours des trois dernières années ». Restant sur le territoire européen, la loi de finances française pour 2004 définit la jeune entreprise innovante comme « une petite ou moyenne entreprise employant moins de 250 personnes, créées depuis moins de huit ans et qui réalise des dépenses consacrées à la recherche représentant au moins 15 % des charges totales engagées par l'entreprise ». En Tunisie, la loi relative aux startups vient d'être publiée. Malgré ses avantages, elle souffre de nombreuses carences, notamment dans la définition de la jeune entreprise qui l'appelle émergente plutôt qu'innovante. Le label « start-up » est octroyé à la société dont son existence juridique ne dépasse pas huit ans, son modèle économique est à forte dimension innovante notamment technologique et son activité est à fort potentiel de croissance économique. Toutefois, cette loi n'exige pas un plafond minimum de ressources dédiées à

la R&D comme c'est le cas avec les lois européennes. Cette faille juridique peut être exploitée par de jeunes entreprises peu innovantes. En plus, l'ambiguïté et la généralité de la définition d'une jeune entreprise innovante en Tunisie donnent lieu à la subjectivité des agents publics pour mesurer la valeur ajoutée d'un projet potentiel.

1.2. Une identification pratique de différents types de JEI

Les différentes définitions présentées ci-dessus ont donné une idée plus claire sur la nature d'une jeune entreprise innovante. Cette dernière doit répondre à trois critères à savoir l'âge, le profil d'innovation, la taille, même s'il n'y a pas un accord sur ce point. Le problème qui se pose, ici c'est que plusieurs types d'entreprises répondent à ces trois critères sans être forcément des jeunes entreprises innovantes. Les chercheurs en entrepreneuriat et en management ont parlé de ces différences, mais il n'y a pas de recherche dans la littérature qui traite des entreprises qui peuvent bénéficier du statut de jeune entreprise innovante. Ce gap a parfois conduit à une confusion entre certains types de jeunes firmes et les JEI.

1.2.1. Plusieurs appellations pour désigner la même chose

Les jeunes entreprises innovantes jouent un rôle fondamental dans le développement des économies. Start-up, Spin-Off ou autres, plusieurs firmes ont un intérêt commun, l'innovation et la survie. Alors, ce qui fait la différence, ce sont leurs origines et leurs orientations stratégiques.

Le terme start-up est le plus utilisé soit par les chercheurs soit par les professionnels. Dans la plupart des cas, ce terme est utilisé pour désigner toute entreprise nouvellement créée même si elle ne respecte pas les conditions d'existence d'une start-up. Steve Blank l'entrepreneur de la Silicon Valley et le développeur du mouvement « Lean Start-up » en 2004 a donné la définition la plus pratique d'une startup. En fait, il définit cette dernière comme une « entité temporaire destinée à la recherche d'un modèle extensible et reproductible ». La temporalité se manifeste principalement dans la période où l'entreprise est obligée de trouver des fonds de financement pour survivre. Ces startups sont généralement actives dans une seule industrie (Cohen, 2003) et préfèrent bénéficier des avantages offerts par les incubateurs et les autres structures d'accompagnement.

Les spin-offs sont de jeunes entreprises innovantes qui commencent à gagner une place considérable sur le tissu économique moderne. Au cours des deux dernières décennies,

l'université a amélioré ces rôles traditionnels d'enseignement et de recherche pour contribuer directement au développement économique (Visintin et Pittino, 2014). Les spin-offs sont considérées comme de l'entrepreneuriat universitaire qui permet aux universités de transformer les connaissances académiques en innovations commerçables (Zahariev, 2014 ; Clarysse et Moray, 2004).

Les « born-globals » peuvent être considérées comme une jeune entreprise innovante sauf quelques exceptions. Dès sa création, une Born-global emploie une stratégie d'internationalisation pour vendre ces innovations sur des marchés étrangers plus que nationals (Van Geenhuizen et Nijkamp, 2011). Donc, ces entreprises font partie des nouvelles entreprises innovantes présentées par Oviatt et McDougall (1994) comme étant « une organisation qui, depuis sa création, cherche à tirer un avantage concurrentiel significatif de l'utilisation des ressources et de la vente de produits dans plusieurs pays » (p. 49).

1.2.2. Des entreprises qui ne sont pas des JEI par définition

Une jeune entreprise innovante peut se confondre avec d'autres types d'entreprises. Dans ce point, nous tenterons d'identifier ces différents types d'entreprises ainsi que leurs différences avec la JEI.

Nous commençons par les nouvelles entreprises à base technologique ou « new technology based firms (NTBF). Arthur D. Little group, un cabinet américain de conseil en stratégie, a été le premier à définir ces entreprises en 1977 comme des organisations indépendantes établies depuis moins de 25 ans et basées sur l'exploitation d'une invention ou d'une innovation. En d'autres termes, il s'agit de nouvelles firmes dans le domaine high-tech (Colombo et Grilli, 2005), et innovantes, mais pas forcément petites. Autre point qui les différencie des JEI est la part des ressources dédiées à la R&D dans leurs activités. Les lois deplusieurs pays exigent des JEI de consacrer au moins 15 % de leurs recettess à la R&D. Ce n'est pas le cas pour les NTBF qui sont libres sur le volume de cette contribution. Nous avons également remarqué une différence entre les jeunes entreprises innovantes et les « gazelles ». Ces dernières sont uniquement définies comme des entreprises ayant une croissance rapide, mais qui ne doivent pas nécessairement être petites, jeunes ou innovantes (Schneider et Veugelers, 2010). Cependant, les NTBF et « les gazelles » peuvent être

considérées comme des jeunes entreprises innovantes si elles respectent les critères de l'âge, la taille et l'innovation tels qu'ils sont mentionnés dans les définitions précédentes.

D'autres entreprises ne sont pas considérées comme de jeunes entreprises innovantes même si elles répondent à l'un des trois critères qui caractérisent ces dernières. Nous parlons principalement des suiveurs, des nouvelles firmes innovantes, et des nouvelles firmes non innovatrices.

Les suiveurs ont été présentés pour la première fois par Schumpeter (1934) qui a fait la différence entre l'entrepreneur qui introduit pour la première fois l'innovation et les imitateurs qui le suivent. Ces suiveurs sont des entreprises qui commencent une activité similaire à celle d'une entreprise existante. Ils prétendent souvent être innovants, mais ne le sont souvent pas du tout (Colombelli et al., 2016). De ce fait, ces entreprises ne sont pas des jeunes entreprises innovantes même s'il est très difficile de les séparer.

Les nouvelles firmes non innovatrices sont des jeunes et petites entreprises qui investissent moins de 15 % de leurs revenus en R&D (Audretsch, 2014). Ainsi, la seule chose qui les différencie d'une JEI, c'est la part consacrée à la R&D.

2. La gestion des ressources humaines dans les JEI

Les collaborateurs représentent un facteur indispensable au succès des JEI qui exigent une gestion spécifique. Dans ce point, nous allons aborder la spécificité de la GRH dans les JEI par rapport aux grandes entreprises (2.1), ainsi que la particularité de formation de la première équipe entrepreneuriale, de recrutement et des pratiques RH dans les JEI (2.2).

2.1. Spécificité de la GRH dans les JEI

Chaque entreprise possède des ressources qu'elle combine afin d'obtenir un avantage concurrentiel sur un marché particulier. Peu importe leur nature, ces ressources doivent être uniques, inimitables et de valeur (Weppe et al., 2013 ; Ray et al., 2004 ; Harkins et Erdhardt, 2012). Dans un cadre économique instable, les entreprises modernes s'engagent dans des stratégies où les employés sont considérés comme un capital humain et une ressource à attirer et à conserver (Wang et Wang, 2008). Ce capital, largement étudié par des chercheurs dans plusieurs disciplines, fait référence à l'ensemble des connaissances, des compétences et des capacités acquises par les employés tout au long de leur parcours académique et

professionnel (De Winne et Sels, 2010 ; Hayton, 2005). Utilisé intelligemment, il peut préserver une performance durable de l'entrepriseet influencer positivement d'autres variables organisationnelles telles que la qualité de l'innovation et le développement de nouveaux produits. Sinon, il restreint les retours de chaque investissement potentiel (Shaw et al., 2013) et provoque dans la plupart des cas la faillite des firmes.

La gestion de ces ressources humaines n'est jamais une tâche facile. Elle englobe toutes les pratiques et les stratégies indispensables pour mener à bien les relations dans un environnement du travail (Rawat et al., 2015 ; Dabiç et al., 2011). Selon Bendickson et al. (2017), elle peut inclure trois rôles principaux à savoir ; administratif, consultatif et stratégique. Bien que ces trois rôles soient plus ou moins faciles à se mettre en œuvre par les moyennes et les grandes firmes, les petits entrepreneurs négligent l'importance de chaque membre soit par manque d'expérience soit par manque de ressources. Si les grandes firmes ont le choix entre considérer les employés comme une ressource ou juste un outil de production, comme c'est le cas dans les entreprises de textile, les JEI sont obligées de traiter ces employés comme un facteur clé de réussite. Malgré leur influence sur l'économie qui est la source principale d'innovation (Sears et al., 2010), les jeunes entreprises innovantes se trouvent face à certains défis au niveau du recrutement, du développement, et même de la rétention des employés. Ces derniers peuvent améliorer la qualité des innovations proposées aux clients, (De Winne et Sels, 2010) mais ils peuvent aussi mener à la perte d'une petite entreprise s'ils sont mal traités.

Sur le plan théorique, le nombre de recherches qui s'intéressent à la gestion des ressources humaines sur le plan entrepreneurial est très limité, mais commence à émerger (Dabiç et al., 2011). En l'absence d'un département formel, comme c'est le cas dans les grandes entreprises, l'étude des pratiques et des modes de management des employés dans les JEI obligent les chercheurs de sortir du cadre traditionnel inspiré de la GRH dans les des grandes firmes.

2.2. Spécificité de la GRH dans les JEI

Nous allons tout d'abord présenter la particularité de la composition de la première équipe entrepreneuriale (2.2.1), ensuite, nous présenterons les techniques de recrutement dans les JEI (2.2.2). Enfin, nous évoquerons la place du contrat psychologique dans les JEI (2.2.3).

2.2.1. Composition d'équipe entrepreneuriale dans les JEI

Les études qui portent sur la formation et le management des équipes entrepreneuriales sont rares, (Cooney, 2009) mais elles commencent à prendre une place parmi les recherches en entrepreneuriat (Condor et Chabaud, 2012). Toutefois, nous ne pouvons pas parler d'un consensus au niveau de la définition de ce concept. Tous les chercheurs partagent l'idée de la composition de l'équipe par au moins deux personnes (Cooney, 2009), mais ils s'opposent sur l'objectif de création de cette équipe. Nous pouvons identifier deux grandes vagues de définitions.

La plupart des chercheurs indiquent que l'équipe entrepreneuriale est généralement composée des fondateurs de l'entreprise (Jin et al., 2017 ; Plano Clarket et al., 2015 ; Knipfer et al., 2018). Cooney (2005) définit l'équipe entrepreneuriale comme deux personnes ou plus ayant un intérêt financier et participant activement au développement de l'entreprise. Schjoedt et Kraus (2009) partagent la même idée en ajoutant que cette équipe s'engage dans la création de nouvelles entreprises. Pour sa part, Wasserman (2008) insiste sur l'importance de la vision partagée et le désir de création et de gestion de la nouvelle entreprise parmi les fondateurs. D'autres chercheurs s'appuient sur la pluralité de l'action de création entrepreneuriale dont la présence de plusieurs fondateurs (Loane et al., 2014). Ceci s'explique par le besoin ultime de plusieurs apports humains pour réussir la phase de lancement (Jack et al., 2006).

L'entrepreneuriat ne se limite pas à la création des entreprises**.** Vestraete et Foyolle (2004) indiquent que l'entrepreneuriat peut intégrer aussi l'opportunité d'affaires, la création de valeur et l'innovation. Certains chercheurs trouvent que l'équipe entrepreneuriale peut être composée des individus autres que les fondateurs, mais elle peut intégrer ces derniers avec les premières recrues pendant la phase de création (Condor et Chabaud, 2012). Nous soutenons aussi ce positionnement et nous considérons que les primo-arrivants, avec les entrepreneurs, forment la première équipe entrepreneuriale dans les jeunes entreprises innovantes.

2.2.2. Le recrutement dans les jeunes entreprises innovantes : Rôle du réseau

Attirer et recruter le bon candidat est un processus complexe qui exige un investissement financier et en temps de la part d'un entrepreneur. Le recrutement et le licenciement des mauvaises recrues coûtent une fortune pour une entreprise. Alors que les grandes entreprises ont suffisamment d'expérience et de ressources pour s'adapter à ces situations, les jeunes entreprises trouvent certaines difficultés à les gérer.

Dans les jeunes entreprises innovantes, le recrutement est une mission dévolue à l'entrepreneur. Avant de commencer l'activité, chaque fondateur doit dessiner les traits principaux de la vision qu'il veut atteindre et de la culture. C'est sur la base de cette culture que l'entrepreneur va choisir les recrues potentielles qui correspondent à sa vision globale. D'une manière générale, chaque entreprise cherche à constituer un capital humain stable, cohérent et flexible (Zolin et al., 2011). Dans une jeune entreprise innovante, un capital humain cohérent et flexible est une nécessité, mais la stabilité est plutôt un mythe. La nature innovante de ces entreprises les oblige à recruter des employés hautement qualifiés pour les aider à développer leurs innovations.

Une définition du réseau largement utilisée dans la littérature a été proposée par Johannisson (2000). Le réseau est défini comme « des relations dyadiques interconnectées dans lesquelles divers liens peuvent être analysés en termes de contenu. Ces liens d'échange étendent l'accès aux ressources… ». Donc, chaque entreprise intervient sur les réseaux disponibles dans son environnement pour accéder aux ressources. Les jeunes entreprises innovantes sont des petites unités avec un capital financier très limité. En début d'activité, les entrepreneurs versent des fonds plus ou moins faibles provenant soit de leurs propres moyens soit de leur réseau proche. La grande part de ces ressources financières est dédié au développement de l'innovation spécialement en début d'activité. Mattare et al. (2013) ont indiqué qu'il peut être plus difficile pour une petite entreprise d'embaucher de manière compétitive que pour une grande entreprise.

Pourtant, la réalité du terrain est un peu différente. Malgré les ressources très limitées, les jeunes entreprises innovantes comptent sur des alternatives moins coûteuses fondées sur une bonne exploitation du réseau proche pour réaliser un bon recrutement. Leung (2003) a réalisé une étude exploratoire auprès des firmes entrepreneuriales pour analyser les pratiques de recrutement dans les différentes phases de développement. Il a indiqué que les fondateurs utilisent plutôt un réseau informel social pour recruter la première équipe. Le réseau proche

se compose de l'entourage restreint de l'entrepreneur comme la famille, les amis ou même les voisins (Brereton et Jones, 2002). Dans une jeune entreprise nouvellement créée, Leung (2003) voit que les entrepreneurs préfèrent recruter des personnes sélectionnées au sein deleur réseau proche et ayant une expérience dans le même domaine d'activité. Nous présentons la figure 7 qui explique l'évolution du réseau de recrutement dans les firmes entrepreneuriales telle qu'elle est présentée par Leung (2003 ; p. 307).

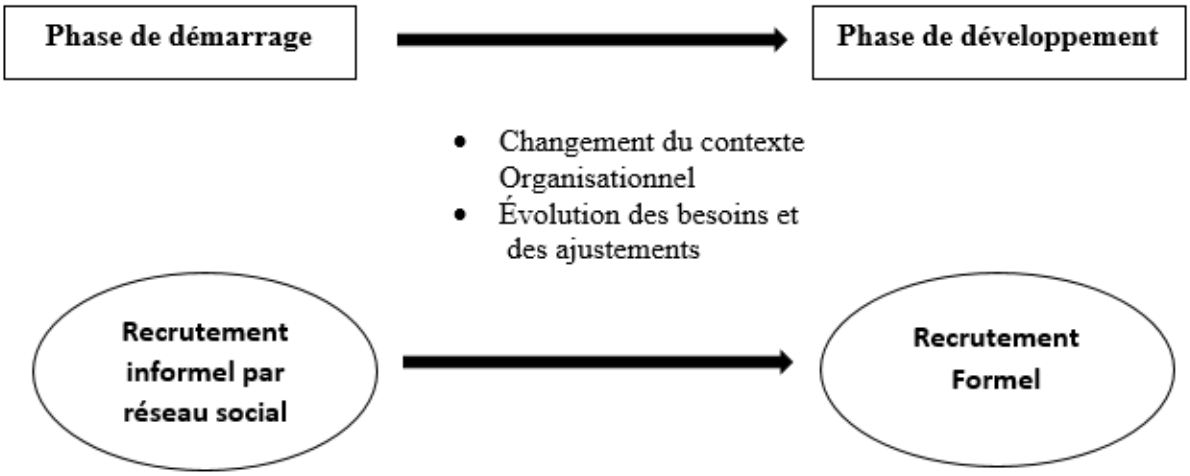


*Figure présentée par Leung (2003, p.307).

Figure 7. Évolution du réseau de recrutement dans les firmes entrepreneuriales

Toutefois, le rapport expérience et coût de recrutement est un dilemme même pour les jeunes entreprises en Tunisie. Jusqu'à nos jours, Peu derecherches traitent de la problématique de recrutement dans les firmes entrepreneuriales tunisiennes (Djeflat, 2010 ; Haddad et Melliti, 2018). Comme toute jeune entreprise avec des ressources limitées, nous pouvons supposer que les JEI en Tunisie font des recrutements en mobilisant leur réseau social proche. Nous allons essayer de confirmer cette piste de recherche par notre étude qualitative.

P4. Les JEI en Tunisie mobilisent un réseau social proche pour le recrutement de la première équipe.

2.2.3. La gestion de ressources humaines dans les JEI

La phase de lancement de l'activité est la période la plus critique dans le cycle de vie de toute organisation. Dans les firmes entrepreneuriales caractérisées par des ressources financières limitées, les entrepreneurs sont censés s'appuyer sur leurs ressources humaines et techniques mises à leur disposition. Malgré le nombre important d'études qui traitent de la gestion des RH dans les grandes et moyennes entreprises, celles qui s'intéressent aux jeunes entreprises innovantes sont rares (Jack et al., 2006).

Dans les jeunes entreprises, les règles sont informelles et définies par les entrepreneurs (Jack et al., 2006). Ceci est dû à plusieurs raisons. Premièrement, les jeunes entreprises innovantes sont des petites entités avec un nombre limité d'employés et avec, aussi, des lignes hiérarchiques réduites ou inexistantes. Alors, le passage d'informations est simple et direct. Deuxièmement, les entrepreneurs préfèrent gérer leurs employés d'une manière informelle pendant la phase de lancement pour familiariser l'équipe et détecter les caractéristiques de chaque membre de l'équipe. Dans leur papier publié en 2004, Clarysse et Moray suggèrent que les entrepreneurs doivent donner un peu de liberté à l'équipe entrepreneuriale pour apprendre sans le recrutement d'un directeur général qui coûterait cher à l'entreprise.

La petite firme entrepreneuriale n'a pas besoin des actions RH formalisées et développées (Lindström et al., 2018). Dans un système informel, l'entrepreneur s'occupe des tâches dédiées à la gestion de ses employés (Lindström et al., 2018), mais la qualité d'exécution de cette tâche dépend des capacités de cet entrepreneur. Dans leur étude publiée en 2019, Yi et Xu ont étudié l'effet de certains facteurs comme la formation du fondateur et son expérience dans le secteur. Ils ont trouvé que l'actif total, le niveau de formation et l'expérience antérieure dans le secteur ont une influence positive et durable spécialement pendant la période de démarrage. Alors, les jeunes entreprises appliquent un système informel basé sur les capacités et l'expérience du fondateur dans la gestion des ressources humaines. Ce fondateur est censé connaître les vraies compétences de ses employés pour une meilleure allocation des ressources (Zolin et al., 2011).

Plusieurs pratiques et outils peuvent être mobilisés pour optimiser la relation entre les deux parties comme la flexibilité, la communication directe, les technologies RH et autres. La flexibilité prend plusieurs formes et s'applique au niveau des horaires, au niveau des tâches exécutées ou face aux changements. La flexibilité des tâches est une nécessité dans les jeunes entreprises innovantes afin de faire face au nombre limité des salariés. Le principe de

flexibilité des ressources humaines (Milliman et al., 1991) propose que la rotation des rôles de l'équipe améliore sa performance. Donc, les employés ainsi que le fondateur cherchent à faire l'équilibre entre leurs tâches techniques et managériales. Cette souplesse dans l'exécution des tâches permet d'être flexible face au changement de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Contrairement aux grandes entreprises qui adoptent un système de management rigide, Batt et Welbourne (2002) estiment que les firmes entrepreneuriales ont la capacité d'être plus flexibles face aux changements du marché.

La flexibilité des horaires caractérise l'environnement du travail dans les JEI. La prise en considération des besoins des employés en termes d'emploi du temps favorise leur implication (Dex et Smith, 2002). Dans leur recherche auprès de 6451 employés aux États-Unis, Hill et al. (2010) trouvent qu'éviter les heures de pointe avec un emploi du temps flexible permet de diminuer le stress des employés. Alors, nous estimons la présence de la flexibilité des horaires parmi les obligations constitutives du contrat psychologique (Proposition 5).

P5. La flexibilité des horaires est un élément du contrat psychologique des JEI

La communication directe constitue un facteur indispensable à la réussite du système informel dans les JEI. Dans une équipe entrepreneuriale, les intervenants qui peuvent intégrer le processus de communication sont l'entrepreneur et les employés. En l'absence de lignes hiérarchiques, les décisions prises par les entrepreneurs ont plus d'influence et leurs effets sont facilement contrôlables (Visintin et Pittino, 2014). De ce fait, la communication directe facilite le processus d'apprentissage entrepreneurial (Lans et al., 2008) et limite la résistance face aux changements. Heuvel et al. (2016) ont essayé d'étudier l'influence du contrat psychologique de 39 directeurs en ressources humaines sur le changement organisationnel. Ils ont trouvé que la transparence de l'entrepreneur, comme la qualité de communication, restreint les effets négatifs du changement. Quant aux employés, la communication leur permet d'exprimer leurs opinions (Bendickson et al., 2017) et de contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation (Wang and Wang, 2008). Alors, la communication ouverte des employés avec leurs directeurs est une nécessité afin de comprendre leur rôle dans l'organisation.

P6. La communication est un élément du contrat psychologique dans les JEI.

Section 2 : L'implication comme solution de rétention des primo-arrivants dans les JEI

Dans le cadre de cette section, nous commençons par la mise en valeur de l'implication des employés comme un facteur de rétention des employés dans les jeunes entreprises innovantes (1). Nous présentons, après, le rôle joué par la perception de l'employabilité comme médiatrice entre les obligations du contrat psychologique et les cibles d'implication (2).

1. L'implication comme solution pour le renforcement de la rétention des employés

Dans ce que suit**,** nous nous intéressons aux différents enjeux rencontrés par les JEI afin de retenir ses employés (1.1). Ensuite, nous introduisons le concept de l'implication et son évolution dans la littérature (1.2). Nous terminons par l'identification des cibles d'implication mobilisées dans le cadre de ce travail.

1.1. L'enjeux de la rétention des employés dans les JEI

Le temps passe et le monde du travail évolue. De ce fait, le nouveau monde économique exige de nouveaux défis aux organisations modernes. Donc, la minimisation du coût de revient, la production de masse sont parmi les approches classiques adoptées auparavant pour garantir un avantage concurrentiel. Aujourd'hui, ce n'est pas le cas. L'évolution numérique et technologique a bousculé les stratégies traditionnelles vers d'autres fondé sur l'innovation et la valorisation du capital humain. Alors, la gestion des talents est devenue un outil concurrentiel indispensable pour les organisations du monde entier (Kontoghiorgues, 2016). Les entreprises ayant des salariés hautement qualifiés et compétents sont plus susceptibles de créer de la valeur ajoutée et d'avoir une meilleure performance organisationnelle. Pourtant, des coûts supplémentaires s'imposeront pour remplacer les employés qui quittent et pour attirer ceux qui vont les remplacer (Fabi et al., 2015 ; Loi et al., 2006).

Les jeunes entreprises innovantes ne sont pas capables de faire de grandes campagnes de recrutement à cause du manque de ressources financières. Ces entreprises trouvent souvent des difficultés à attirer les salariés compétents et même à les garder durablement. Pourtant,

la difficulté de rétention des employés ne s'explique pas uniquement par les ressources financières limitées de l'organisation. Pour Suliman et Kathairi (2013), la décision de l'employé de rester ou de quitter l'entreprise dépend en grande partie de la manière dont l'entreprise le traite. En d'autres termes, ce sont les actions réalisées par les dirigeants qui permettent l'amélioration de certaines attitudes positives ou négatives chez l'employé.

Chaque entreprise qui vise le long terme doit avoir une stratégie pour impliquer ses employés et les garder sur une longue période. L'implication des employés joue un rôle important dans l'amélioration de la performance (Fu et Deshpande, 2014 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Khan et al., 2010), la réduction d'absentéisme (Mowday et al., 1982 ; Angle et Perry, 1981 ; Somers, 1995), l'amélioration de la loyauté (Allen et Meyer, 1996 ; O'Reilly et Caldwell, 1980) et le développement du sentiment de citoyenneté organisationnelle (Koslowsky et al., 1988 ; Jamal, 2011 ; Decotiis et Summers, 1987).

1.2. L'implication des employés : un concept en évolution

Le concept d'implication des employés a toujours attiré l'intérêt des praticiens et chercheurs en psychologie et en sciences de gestion. C'est la dimension organisationnelle de l'implication qui a pris une place importante dans la littérature (Devece et al., 2016). L'implication des employés est un signe de réussite du processus de socialisation. Dans les moments de crise, les organisations comptent sur l'implication de leurs employés et leur loyauté (Dierendonck et Jacobs, 2012).

Pourtant, Le nombre important de recherches depuis les années 70 n'a pas permis d'avoir un consensus au niveau de définition du concept. Pour Morrow (1983), la multiplicité des conceptualisations est due à la décision des chercheurs de proposer leur propre définition. Certains chercheurs se sont interrogés sur la pertinence d'orienter toute une attitude envers une seule cible (Cohen, 2003 ; Reichers, 1985). Une autre réflexion théorique a fait progresser la notion d'l'implication organisationnelle et a proposé l'approche des cibles multiples (Gutierrez et al., 2012). Elle indique qu'un employé peut développer des sentiments d'implication envers plusieurs cibles autres que l'organisation dans son ensemble (Engelberg et al., 2012). Ainsi, l'image classique de l'entreprise unifiée a été bouleversée vers une autre plus complexe qui considère l'organisation comme une coalition de différentes cibles. De cela, le degré d'implication envers ces cibles varie d'une personne à une autre suivant leurs intérêts et leurs objectifs futurs. Par conséquence, un groupe

d'employés peut développer une implication mutuellement forte ou faible vis-à-vis des cibles différentes autres que ceux développées par un autre groupe au sein de la même organisation (Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005).

L'origine de cette approche revient à la conceptualisation de Morrow (1983) qui, après une recension de différentes définitions valables dans la littérature, est arrivé à proposer une typologie de cinq cibles potentielles d'implication d'un individu à savoir les valeurs du travail, la carrière, l'emploi, l'organisation et finalement le syndicat. Cette classification est encore largement utilisée aujourd'hui.

Plusieurs chercheurs ont adopté la perspective de Morrow (1983) et ils ont orienté leurs efforts pour intégrer d'autres cibles d'implication dans leurs travaux. À titre d'exemple, nous citons la recherche de Morin et al. (2011) auprès de 216 employés canadiens. Les chercheurs ont trouvé une relation positive entre l'implication envers les collègues, les clients et les superviseurs et l'amélioration du sentiment de citoyenneté organisationnelle. Yalabik et al. (2017) ont trouvé une relation positive entre plusieurs cibles d'implication à savoir l'organisation, la profession, l'équipe et les clients et la capacité de l'entreprise à retenir ses employés. Dans le tableau 8, nous exposons une liste non exhaustive des cibles étudiées dans la littérature ainsi que les recherches associées.

Tableau 8. Une liste non exhaustive de différentes cibles mobilisées dans la littérature

Les cibles d'implication	Les recherches associées
Supérieur	Stinglhamber et al. (2002) /Vandenberghe et al. (2004) /Meyer et al. (2015) /Morin et al. (2011) / Johnson et al. (2010) / Becker et Billings (1993) / Stinglhamber et Vandenberghe (2003).
Occupation	Vandenberghe et al. (2001) / Meyer et al. (1993) / Morin et al. (2015) / Tsoumbris et Xenikou (2010) / Morin et al. (2011) / Snape et Redman (2003)
Union (syndicat)	Gordon et Ladd (1990) / Snape et al. (2000) / Sverke et Sjoberg (1995) / Friedman et Harvey (1986)
Client	Stinglhamber et al. (2002) / Morin et al. (2011) / Siders et al. (2001) / Coyle-Shapiro et Morrow (2006)
Groupe de travail/ équipe	Baruch et Winkelmann-Gleed (2002) / Morin et al. (2011) / Johnson et al. (2010) / Becker et Billings (1993) / Bishop et al. (2000)
Organisation	Morin et al. (2011) / Becker et Billings (1993) / Stinglhamber et Vandenberghe (2003)
Carrière	Morin et al. (2011) / Greenhaus (1971) / Kim (2017) / Aryee et al. (1994) / Blau (1989) / Colarelli et Bishop (1990) / Carson et Bedeian (1994) / Chang (1999) / Sultana et al. (2016) / Arora et Rangnekar (2016)
Programmes organisationnels et initiatives de changement	Neubert et Cady (2001) / Herscovitch et Meyer (2002) / Meyer et Herscovitch (2001)
Top management	Becker et Billings (1993)
Produit	Thévenet (2000)
L'agenced'intérim	Liden et al. (2003)
Valeurs au travail	Merrens et Garrett (1975) / Blau et Ryan (1997)
Collègue	Reichers (1985)
But	Locke et al. (1988)
Stratégie de l'entreprise	Ford et al. (2003)
Projet	Barczak et McDonough (2003) / Ehrhardt et al. (2014) / Hoegl et al. (2004) /

1.3. Les cibles d'implication mobilisées

Comme nous l'avons montré dans la partie précédente, les employés peuvent développer des liens envers plusieurs cibles. Nous proposons ci-dessous une analyse de quatre cibles d'implication qui feront partie de notre modèle conceptuel à savoir ; l'implication organisationnelle (1.3.1), l'implication dans la carrière (1.3.2), l'implication envers le supérieur (1.3.3) et l'implication envers les collègues (1.3.4).

1.3.1. L'implication organisationnelle

Le concept d'implication organisationnelle a été largement étudié dans les domaines du comportement organisationnel, de la gestion des ressources humaines et notamment de la psychologie du travail (Çakmak-Otluoğlu, 2012 ; Devece et al., 2016 ; Dhar, 2015).

La plupart des chercheurs ont choisi de formuler leur propre définition de l'implication organisationnelle sans essayer d'avoir un consensus. Toutefois, sa conceptualisation a fait émerger trois approches principales à savoir ; l'approche comportementale, l'approche attitudinale et l'approche multidimensionnelle.

L'approche comportementale se base sur la théorie des avantages comparatifs connue sous l'appellation anglophone « side bet theory ». L'origine de cette théorie revient aux travaux de Becker (1960). Elle se fonde sur un calcul estimatif des investissements d'un individu au sein d'une organisation. En d'autres termes, chaque décision prise par un individu passe par un processus d'évaluation des avantages et des coûts de son investissement dans une action. Pour un employé, le menace de perte d'un avantage précis en cas de départ est suffisant pour le convaincre de développer ce type d'implication dans la présente organisation (Powell et Meyer, 2004). Toutefois, si cet employé perçoit d'autres avantages qui l'intéressent dans d'autres entreprises, il sera prêt à la quitter.

L'approche attitudinale est la deuxième phase de développement de la littérature sur l'implication organisationnelle. Elle a été présentée pour la première fois par Porter et al. (1974) comme un attachement psychologique d'un individu envers son entreprise. Selon eux, cette implication est caractérisée par une identification avec les valeurs et les objectifs de l'organisation, l'intention d'y maintenir et une volonté de déployer des efforts supplémentaires en son nom. Certains chercheurs ont formulé des définitions de l'implication organisationnelle en se basant sur cette approche (Sheldon, 1971 ; Buchanan, 1974 ; Mowday et al., 1982). À titre d'exemple on cite celle d'O'Reilly et Chatman (1986). Ces derniers ont présenté l'implication organisationnelle comme « un attachement psychologique ressenti par une personne pour son organisation ». Pour Mowday et al. (1982), cette implication se développe pour donner suite à une combinaison d'expériences professionnelles, de perceptions de l'organisation et des caractéristiques personnelles. Toutefois, la plupart des chercheurs intéressés par ce concept utilisent les termes « implication organisationnelle » et « implication attitudinale » indifféremment (Oliver, 1990).

Quant à la troisième phase, un intérêt particulier dans la littérature est notifié par rapport à la conceptualisation de Meyer et allen (1991, 1993). Ces chercheurs présentent l'implication organisationnelle comme étant « un état psychologique qui caractérise la relation d'un employé avec l'organisation et qui influe sur ses comportements au travail ». Ils confirment la présence de trois formes d'implication au sein de l'organisation à savoir l'implication affective, normative et calculée.

L'implication affective correspond à un attachement émotionnel, à une identification et à un engagement des salariés vis-à-vis de l'organisation (Allen et Meyer, 1991) d'où le salarié reste dans l'organisation parce qu'il le veut bien. Pour Mowday et al. (1982), l'implication affective est la force relative de l'identification et l'engagement de quelqu'un dans une organisation. Les antécédents les plus importants de l'implication affective sont liés à la qualité de l'expérience de travail, la possibilité d'être autonome dans la planification, l'accomplissement des tâches et la diversité des habiletés qu'elles demandent.

La deuxième forme d'implication organisationnelle est l'implication normative qui se traduit par une attitude de loyauté envers l'organisation, dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard (Maghni, 2014). Le salarié reste dans l'organisation parce qu'il le doit. Par conséquent, la composante normative reflète le sentiment d'obligation morale de continuer la relation d'emploi d'où la valeur cardinale apprise serait la loyauté (Meyer et al., 1993).

La dernière forme est l'implication calculée, également appelée comportementale, définie comme étant une ligne d'action cohérente basée sur la reconnaissance par l'individu des coûts (ou avantages) comparatifs associés au fait de quitter l'organisation et la faiblesse des alternatives de travail. Le salarié reste dans l'organisation parce qu'il en a besoin. Pour Mzabi (2011), les déterminants de l'implication calculée sont la perception d'une dégradation des conditions de travail qui rompt le sentiment d'équilibre entre contribution et rétribution.

Dans le cadre de ce travail, nous suivons l'approche multidimensionnelle de l'implication organisationnelle.

1.3.2. L'implication dans la carrière

Pour contrôler les effets négatifs du changement radical de l'environnement économique, les organisations ont recours à des stratégies telles que la réduction des effectifs et la sous-

traitance. Pour donner suite à ces actions, les employés peuvent réaliser que leur emploi actuel est menacé. De ce fait, ils sont conscients qu'ils ne peuvent pas rester dans leur organisation actuelle tout au long de leur vie professionnelle (Cicek et al., 2016). Par conséquent, certains salariés cherchent à s'impliquer dans de nouvelles alternatives plus sécurisées sur lesquelles ils ont un degré de contrôle. Leur implication évolue d'un niveau organisationnel vers un niveau plus professionnel, c'est l'implication dans la carrière.

Cette notion a été introduite pour la première fois par Greenhaus (1971) comme « l'importance du travail et de la carrière dans la vie d'une personne ». Pour Goulet et Singh (2002), l'implication dans la carrière peut être conceptualisée comme « la mesure dans laquelle une personne s'identifie à sa profession ou à sa vocation et lui accorde de la valeur ». La définition de Blau et al. (1993) reste la plus utilisée dans la littérature. Ils ont présenté cette implication comme étant l'attitude d'une personne, ses convictions et son intention comportementale à l'égard de son métier.

Il est plus ou moins clair que ces définitions, comme d'autres, utilisent les termes de profession, métier, vocation et carrière d'une manière inchangeable. Pourtant, une distinction entre au moins la profession et la carrière permet d'éviter toute redondance. L'implication envers une profession est un attachement psychologique envers un emploi précis. Donc, cette cible d'implication touche principalement les emplois qui nécessitent des connaissances distinctives, un talent spécifique comme les médecins et les avocats (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002 ; p. 59). À titre d'exemple, Lee et al. (2008) ont considéré que l'implication professionnelle est « un attachement envers un secteur d'activité identifiable et spécifique dans lequel une personne s'engage pour gagner sa vie à un moment donné ».

L'implication dans une carrière est plus vaste que l'implication envers une profession spécifique. Tout au long de sa vie de sa carrière, un employé peut changer plusieurs fois de profession pour atteindre ses objectifs à long terme. Pour Fu (2011), l'implication dans la carrière est « un chemin séquentiel, prévisible et organisé par lequel les individus passent à différentes étapes de leur vie professionnelle ». Cette définition est la plus réaliste pour introduire cette cible d'implication. La réalisation des objectifs d'une carrière peut passer par l'exercice de plusieurs professions qui sont parfois sans rapport avec les compétences de la personne.

Cette nature longitudinale de carrière rend l'implication envers cette cible plus pratique puisqu'elle peut se développer indépendamment des actions prises par l'organisation

(Colarelli et Bishop, 1990). En effet, l'implication dans la carrière contribue à développer l'implication organisationnelle d'un employé (Aryee et Tan, 1992) si l'organisation prend en considération les objectifs de carrière à long terme. Cette cible d'implication affecte positivement la satisfaction au travail, la motivation d'apprentissage et d'autres variables positives (Jue et Ha, 2018, Duffy et al., 2011).

1.3.3. L'implication envers le supérieur

Dans les grandes entreprises, la complexité organisationnelle et le nombre important des lignes hiérarchiques empêchent, dans la plupart du temps, une relation proche entre le supérieur et son subordonné. Cependant, les jeunes entreprises innovantes ont réussi à contourner ces obstacles organisationnels. Dans ces entreprises de petite taille, le travail s'effectue généralement en équipe. Le supérieur, généralement le chef de l'entreprise, et l'employé sont en contact direct sans intermédiaire. De ce fait, les subordonnées peuvent facilement évaluer le niveau de réalisation de leurs attentes, et par conséquent la réalisation ou non des termes de leurs contrats psychologiques.

Alors que l'étude de la relation entre le contrat psychologique et l'implication envers le supérieur reste toujours limitée dans la littérature, plusieurs chercheurs se sont intéressés à la perception du soutien du superviseur par les employés et son rôle dans l'amélioration des attitudes positives dans l'entreprise. Pennaforte (2015) a soutenu cette idée dans une recherche auprès de 2457 étudiants travailleurs-ingénieurs. Il a trouvé que le soutien perçu améliore le niveau d'implication envers l'organisation, le supérieur et les collègues. Mushtaq et al. (2019), de leur part, trouvent que la perception d'un soutien par le subordonné améliore le niveau de l'implication organisationnelle. Dans les jeunes entreprises innovantes, les équipes entrepreneuriales sont de petites tailles. Nous supposons l'existence d'un effet du soutien de l'entrepreneur, par la réalisation de ses obligations envers les employés, sur l'implication de ses collaborateurs envers lui.

1.3.4. L'implication envers les collègues

Dans un rapport publié en 2016 par l'association américaine « society for Human Resource management », 77% des employés citent les liens développés avec leurs collègues comme une priorité. Plusieurs chercheurs trouvent que la bonne relation avec les collègues favorise plusieurs attitudes et comportements positifs dans l'entreprise.

2. la perception de l'employabilité comme médiateur entre les obligations du CP et les cibles d'implication

Dans ce que suit, nous nous intéresserons au rôle médiateur de la perception de l'employabilité entre les obligations du contrat psychologique et les cibles d'implication. Pour faire cela, nous commençons par l'analyse de la relation entre les obligations du CP dédiées à l'amélioration de l'employabilité et la perception de cette dernière par les employés (2.1). Nous aborderons ensuite la relation de la perception de l'employabilité et les différentes cibles d'implication (2.2). Nous terminerons par une présentation des hypothèses dans lesquelles la perception de l'employabilité joue le rôle d'un médiateur entre les obligations du CP et les cibles d'implication (2.3).

2.1. La relation entre les obligations du CP dédiées à l'amélioration de l'employabilité et la perception de l'employabilité

Les entreprises adoptent plusieurs stratégies pour gérer ces ressources humaines. Toutefois, peu nombreuses sont les pratiques liées à l'amélioration de l'employabilité des employés. Dans ce point, nous abordons, tout d'abord, la différence entre l'employabilité dans sa dimension objective et subjective (2.1.1). Ensuite, nous présentons les obligations du CP, dédiées à l'amélioration de l'employabilité (2.1.2). Enfin, nous développons les hypothèses de la relation entre les obligations du CP et la perception de l'employabilité (2.1.3).

2.1.1. Une compréhension de la perception de l'employabilité

La définition de Hofaidhllaoui et Roger (2014) présente l'employabilité comme des compétences et des interactions avec l'organisation et le marché du travail qui permettent à un individu d'obtenir et de garder un emploi. Cette vision objective du concept exige une intervention systématique de plusieurs variables dans l'amélioration de l'employabilité. Toutefois, le côté subjectif du concept n'a pas été pris en considération. En d'autres termes les employés peuvent considérer que les efforts faits par l'organisation sont insuffisants pour

améliorer leur employabilité. Ainsi, la perception de l'utilité de cette dernière dans l'amélioration de la carrière varie selon les personnes (Vanhercke et al., 2014). De ce fait, nous adoptons la définition proposée par Vanhercke et al. (2014) qui introduit la perception de l'employabilité comme la perception qu'a la personne sur ses possibilités d'obtenir et de conserver un emploi.

2.1.2. Les obligations dédiées à l'amélioration de l'employabilité

L'amélioration de l'employabilité est une tâche difficile mais elle est à la fois bénéfique pour les organisations ainsi que pour les employés (Veld et al., 2015). Comme nous l'avons indiqué dans la partie ci-dessus, le processus de renforcement de l'employabilité dépend d'une part des actions offertes par l'organisation dans ce cadre et de la perception des employés de l'efficacité de ces actions d'autre part. L'organisation adopte plusieurs pratiques RH pour contribuer à ce processus. Dans une étude réalisée auprès de 11000 employés au Suède, Bernstson et al. (2006) ont étudié la relation entre l'employabilité objective d'une part, mesurée par la formation, l'éducation et le développement des compétences, et la perception de l'employabilité par les employés d'une autre part. Aussi, Veld et al. (2015) utilisent la formation comme la principale pratique qui permettra d'améliorer la perception de l'employabilité. Akkermans et al. (2019) confirment cette relation entre les pratiques RH et la perception de l'employabilité interne et externe dans leur étude réalisée sur la base des réponses collectées auprès de près de 600 employés trouvés sur « LinkedIn ». Les chercheurs constatent une relation positive entre la formation et la participation à la prise de décision d'une part, et la perception de l'employabilité d'une autre part.

Dans le cadre de cette recherche, nous estimons que la formation et la responsabilisation des employés seront parmi les obligations constitutives du contrat psychologique des employés. Cette proposition sera confirmée par notre étude qualitative auprès des primo-arrivants dans les jeunes entreprises innovantes. Ces deux variables seront intégrées dans notre modèle conceptuel lors de formalisation de nos hypothèses de recherche pour désigner les efforts faits par l'entreprise pour améliorer l'employabilité de ses employés.

2.1.3. La relation directe entre les obligations dédiées à l'amélioration de l'employabilité et la PE

L'étude de la perception de l'employabilité diffère d'une étude à une autre. Des chercheurs ont choisi d'étudier la perception de l'employabilité en séparant sa dimension interne et externe. La perception d'une employabilité interne fait référence aux possibilités d'emploi qu'un employé voit au sein de la même organisation. Cette dimension a été associée à plusieurs attitudes positives comme la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle (Sánchez-Manjavacas et al., 2014), transitions internes (Forrier et al., 2015). Dans une étude longitudinale réalisée auprès de 588 employés au Pays-Bas, Nelissen et al. (2017) ont trouvé une relation positive entre les activités de développement des compétences de l'employé et la perception de l'employabilité interne et une relation négative entre cette dernière et l'intention de turnover.

Dans le cadre de notre étude, nous cherchons en premier lieu à étudier l'effet de chaque obligation du contrat psychologique dédiée à l'amélioration de l'employabilité sur la perception interne de cette dernière pour vérifier quelle obligation a plus d'effet sur l'évolution de cette perception. En deuxième lieu, nous voulons étudier l'effet du contrat psychologique dans sa globalité sur cette perception.

D'autres chercheurs ont choisi d'étudier la perception de l'employabilité externe. Cette dernière est définie comme étant la perception d'un employé, la possibilité de faire des transitions en dehors de l'organisation actuelle. Cette dimension a été largement utilisée dans les recherches empiriques soit comme conséquence ou comme antécédent. À titre d'exemple, De Cuyper et al. (2012) ont trouvé une relation négative entre cette perception et le sentiment d'insécurité du travail (n=1314 au sein de deux universités finlandaises). Aussi, d'autres chercheurs ont trouvé une relation positive entre la perception de l'employabilité externe et l'exploration de l'environnement externe (Okay-Somerville et Scholarios, 2015), turnover (Nelissen et al., 2017 ; Xie et al., 2015) ou une relation négative avec des attitudes comme le burnout (Aybas et al., 2015). La perception de l'employabilité externe a été étudiée comme une conséquence de certaines pratiques RH au sein de l'organisation. Nous citons, à titre d'exemple, la recherche de Sok et al. (2013) auprès de 247 nouveaux diplômés d'une école de commerce au Pays-Bas qui ont trouvé que la réalisation des obligations de l'école favorise la perception des diplômés à trouver un emploi. De ce fait, nous cherchons dans le cadre de cette recherche à étudier en premier lieu l'effet

de certaines obligations sur la perception de l'employabilité externe ainsi que la relation entre la réalisation du contrat psychologique et la PEE.

H1. Les obligations du CP dédiées à l'amélioration de l'employabilité influencent la perception de cette dernière. *H1.1. Les obligations du CP dédiées à l'amélioration de l'employabilité influencent la perception interne de cette dernière.* *H1.1.1. La responsabilisation des employés influence la perception de l'employabilité interne.* *H.1.1.2. La responsabilisation des employés influence la perception de l'employabilité externe.* *H1.2. Les obligations du CP dédiées à l'amélioration de l'employabilité influencent la perception externe de cette dernière.* *H1.2.1. La formation des employés influence la perception de l'employabilité interne.* *H1.2.2. La formation des employés influence la perception de l'employabilité interne.*

2.2. La perception de l'employabilité et les cibles d'implication

Dans un passé proche, offrir des possibilités de promotion au sein de l'organisation était la meilleure solution pour impliquer les employés. Aujourd'hui, avec un environnement flexible et exigeant, le vrai dilemme d'un employeur est de garder une main-d'œuvre hautement qualifiée et talentueuse (Niederman et al., 2007 ; Silzer et Dowell, 2010). Dans les jeunes entreprises innovantes, les employeurs ont besoin de ces talents pour améliorer la capacité d'innovation de la firme (Jung, 2014). Toutefois, ils sont incapables d'offrir une sécurité d'emploi à leurs employés au début de l'activité (Neff, 2012). Dans une recherche réalisée auprès de 10585 docteurs et ingénieurs en domaine technologique aux Etats-Unis, Sauermann (2016) a cherché à identifier les différentes sources de motivation entre les employés de startups et les grandes firmes. Il a trouvé que les salariés de jeunes entreprises innovantes donnent plus d'importance à l'indépendance et à la prise de responsabilité plutôt qu'au salaire et à la sécurité d'emploi. De sa part, Benson (2006) indique que les entreprises qui n'ont pas les moyens pour sécuriser l'emploi de leurs salariés peuvent offrir des pratiques RH qui permettent d'améliorer leur employabilité. Il a constaté, suite à l'analyse de réponses de 667 ingénieurs, que la formation a un effet positif sur l'implication organisationnelle.

Dans cette partie, nous allons au-delà pour étudier la relation entre la perception de l'employabilité avec plusieurs cibles d'implication qui sont l'implication organisationnelle (2.2.1), l'implication dans la carrière (2.2.2), l'implication envers le supérieur (2.2.3) et l'implication envers les collègues (2.2.4).

2.2.1. La perception de l'employabilité et l'implication organisationnelle

Peu de recherches se sont intéressées à cette perception de l'empoyabilité et à l'implication organisationnelle (Zgoulli, 2014). Pour comprendre cette relation, nous devons revenir à la théorie de l'échange social pour laquelle les attitudes positives comme l'implication et la motivation sont le résultat des activités de développement offertes par l'organisation (De Vos et De Hauw, 2010). Ces activités de développement offrent aux employés, et particulièrement aux plus talentueux, les moyens de rester attractifs sur le marché du travail interne et externe. En d'autres termes, dans un environnement évolutif, l'entreprise a intérêt d'améliorer l'employabilité, spécialement interne, de ces employés pour qu'ils restent impliqués (Arocena et al., 2007). Une recherche de Moreira et al. (2018) au Portugal auprès d'un échantillon de 302 employés dans plusieurs domaines a confirmé l'effet médiateur de la perception de l'employabilité interne dans la relation positive entre les pratiques de développement de compétences et l'implication affective. Un autre résultat positif a été trouvé par Usmani (2016) dans la relation entre la PEI et l'implication organisationnelle de 137 commerciaux bancaires en Pakistan. De ce fait, Nous supposons un lien entre la perception de l'employabilité interne et l'implication organisationnelle dans sa globalité.

Cependant, la relation entre la dimension externe de la perception de l'employabilité et l'implication organisationnelle n'apparait pas stable dans la littérature. Philippaers et al. (2017) ont trouvé, dans leur recherche auprès de 458 employés belges, une relation positive entre la PEE et l'implication affective envers l'organisation et l'équipe du travail. A l'inverse, plusieurs études ont confirmé une relation négative. Une autre étude de Philippaers et al. (2016), auprès de 791 employés belges de plusieurs domaines, ont indiqué une relation négative entre la perception de l'employabilité externe et l'implication organisationnelle affective comme variable médiatrice de la performance au travail. De cuyper et Witte (2011) confirment la relation négative entre ces deux variables et une autre positive entre la PEE et la performance (N= 551 employeurs d'une entreprise belge et huit écoles). Alors, nous pouvons supposerun lien entre la perception de l'employabilité externe et l'implication organisationnelle.

H2. La perception de l'employabilité a un effet sur l'implication organisationnelle *H2.1. La perception de l'employabilité interne a un effet sur l'implication organisationnelle.* *H2.2. La perception de l'employabilité externe a un effet sur l'implication organisationnelle.*

Plusieurs études s'intéressent au rôle médiateur de la perception de l'employabilité entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle. Avant la prise en compte de la perception de l'employabilité par les chercheurs, plusieurs études ont confirmé l'importance du support organisationnel et son rôle dans l'amélioration de l'implication envers l'organisation (Tansky et Cohen, 2001 ; Aude et al., 2007 ; Fuller et al., 2003). Le rôle médiateur de la perception de l'employabilité dans cette relation commence a attirer largement l'intention des chercheurs pendant cette dernière décennie. Après d'un échantillon composé de 410 employés portugais, Soares et Mosquera (2020) trouvent que la perception de l'employabilité interne médiatise la relation entre le support organisationnel fait pour améliorer la carrière et l'implication organisationnelle affective. Ybema et al. (2020) étudient l'efficacité des pratiques RH dédiées à l'amélioration de l'employabilité sur la productivité des employés. Leurs résultats confirment la relation positive pour la perception de l'efficacité de ces pratiques et la perception de l'employabilité ainsi qu'une amélioration du niveau de productivité. Ceci se conforme avec les résultats trouvés par Akkermans et al. (2019) qui confirment le rôle joué par la responsabilisation et la formation des employés sur l'amélioration de la perception de l'employabilité interne et externe et aussi sur l'implication organisationnelle.

Les résultats de ces différents travaux ont permis d'établir le lien entre les obligations du CP dédiées à l'amélioration de l'employabilité et l'implication organisationnelle en incluant la perception de l'employabilité comme variable médiatrice. Ceci nous amène à poser les hypothèses suivantes :

H3. La perception de l'employabilité a un effet de médiation entre les obligations du CP et l'implication organisationnelle.
H3.1. La perception de l'employabilité interne a un effet de médiation entre les obligations du CP et l'implication organisationnelle.
H3.1.1. La perception de l'employabilité interne a un effet de médiation entre la responsabilisation des employés et l'implication organisationnelle.
H3.1.2. La perception de l'employabilité interne a un effet de médiation entre la formation et l'implication organisationnelle.
H3.2. La perception de l'employabilité externe a un effet de médiation entre les obligations du CP et l'implication organisationnelle.
H3.2.1. La perception de l'employabilité externe a un effet de médiation entre la responsabilisation des employés et l'implication organisationnelle.
H3.2.2. La perception de l'employabilité externe a un effet de médiation entre la formation et l'implication organisationnelle.

2.2.2. La perception de l'employabilité et l'implication dans la carrière

Pour garder un avantage concurrentiel sur un marché compétitif, les jeunes entreprises innovantes ont besoin d'un fort potentiel de développement. À cet égard, elle doit garantir la mise en place non seulement des produits et services innovants mais aussi le recrutement et la rétention du personnel talentueux. Cette population est considérée comme précieuse, rare et difficile à imiter mais aussi difficile à engager. Ces jeunes employés talentueux regardent l'emploi dans une entreprise comme une première étape dans la carrière. Sa durée dépend de leur sentiment d'une amélioration de leur employabilité interne ainsi qu'externe (Hall, 2002 ; Forrier et Sels, 2003).

Cette sous-section porte sur le rôle potentiel entre les obligations du CP dédiée à l'amélioration de l'employabilité, la perception de cette dernière et l'implication dans la carrière. L'employabilité a été considéré dans la littérature comme une étape primordiale pour les nouveaux arrivants, et particulièrement les jeunes diplômés, pour garantir une réussite professionnelle future (Van der Heijden, 2002). L'employabilité se représente comme un atout non seulement pour l'employé mais aussi pour l'organisation. Elle permettra à chaque entreprise de garantir un avantage concurrentiel grâce à l'amélioration des compétences de ses employés. Toutefois, les pratiques RH qui visent l'amélioration de l'employabilité des salariés sont une arme à double tranchant pour les organisations. En effet, la recherche de Philippaers et al. (2016), réalisée auprès de 791 employés belges, montre un effet négatif entre la perception de l'employabilité et l'implication organisationnelle. Les chercheurs expliquent cette situation par le fait que les employés sentent qu'ils sont suffisamment employables de façon qu'ils puissent se concentrer sur leur carrière et chercher de meilleures opportunités en dehors de l'entreprise. Van der Vaart et al. (2015) confirment ce constat d'une relation positive entre la perception de l'employabilité et l'intention de quitter. Pour leur part, De Cuyper et al. (2014) intègrent l'insécurité du travail dans leur modèle et indiquent que les employés qui perçoivent un niveau élevé d'employabilité ont tendance à diminuer leur implication envers l'organisation s'ils sentent leur travail menacé. Ceci est cohérent avec la situation dans les jeunes entreprises innovantes où la sécurité du travail ne fait pas partie des promesses offertes aux employés.

Ces travaux nous permettent de constater qu'il existe une relation entre la perception de l'employabilité par les primo-arrivants et l'implication dans la carrière plutôt qu'envers l'organisation et ainsi avancer l'hypothèse suivante :

H4. La perception de l'employabilité a un effet positif sur l'implication dans la carrière.
H4.1. La perception de l'employabilité interne a un effet sur l'implication dans la carrière.
H4.2. La perception de l'employabilité externe a un effet sur l'implication dans la carrière.

Examinant la relation entre les obligations du CP dédiée à l'amélioration de l'employabilité, à savoir la responsabilisation et la formation, la perception de cette dernière et l'implication dans la carrière, nous proposons également l'hypothèse du rôle médiateur de la perception de l'employabilité que nous posons ainsi :

H5. La perception de l'employabilité a un effet de médiation entre les obligations du CP et l'implication dans la carrière.
H5.1. La perception de l'employabilité interne a un effet de médiation entre les obligations du CP et l'implication dans la carrière.
H5.1.1. La perception de l'employabilité interne a un effet de médiation entre la responsabilisation des employés et l'implication dans la carrière.
H5.1.2. La perception de l'employabilité interne a un effet de médiation entre la formation et l'implication dans la carrière.
H5.2. La perception de l'employabilité externe a un effet de médiation entre les obligations du CP et l'implication dans la carrière.
H5.2.1. La perception de l'employabilité externe a un effet de médiation entre la responsabilisation des employés et l'implication dans la carrière.
H5.2.2. La perception de l'employabilité externe a un effet de médiation entre la formation et l'implication dans la carrière.

2.2.3. La perception de l'employabilité et l'implication envers le supérieur

Après la création du contrat psychologique, un employé surveille la bonne réalisation de ses termes avec son supérieur direct considéré comme représentant de l'organisation. Vandenberghe et al. (2014) indiquent que « les superviseurs sont plus concrets, visibles et en proximité que l'organisation, et par conséquent, agissent comme de puissants référents pour les employés ». Ils mettent le point sur la distinction entre l'implication organisationnelle et l'implication envers le supérieur. La théorie de l'échange leader-membres, qui s'intéresse aux relations entre les leaders et les subordonnés, corroborent cette séparation et suggère que le sentiment d'implication envers le supérieur augmente quand les employés obtiennent un soutien direct de sa part.

La perception des employés de l'utilité des efforts réalisés par leur superviseur affecte plusieurs attitudes positives comme la confiance (Holland et al., 2017), la satisfaction au travail (Griffin et al., 2001), l'engagement organisationnel (Jose, 2015). Bhatnager (2012) trouve que le soutien offert par le supérieur augmente le niveau de satisfaction des travailleurs, de la réalisation de leur contrat psychologique ainsi que de la bonne gestion de l'innovation. En utilisant des données collectées auprès de 331 employés qui travaillent dans une entreprise norvégienne, Kuvaas et Dysvik (2010) ont trouvé une relation positive entre la perception d'investissement dans le développement des employés par le superviseur et l'implication organisationnelle.

Toutefois, la relation entre la perception de l'employabilité interne ou externe et l'implication envers le supérieur n'a pas été étudiée dans la littérature à ce jour. Un employé peut choisir de rester dans la même entreprise s'il développe des liens avec son supérieur plutôt qu'avec l'organisation dans sa globalité. Les jeunes entreprises innovantes s'adaptent à leurs contraintes financières pour satisfaire leurs besoins en main d'œuvre. Pendant les premières années de lancement de l'activité, les entrepreneurs préfèrent travailler seuls ou recruter un nombre limité d'employés. De ce fait, les lignes hiérarchiques sont quasi-absentes et la relation entre un employé et son superviseur, dans la plupart des cas l'entrepreneur, est directe, donc sans intermédiaire. Cet entrepreneur s'engage à offrir de la formation à ses employés pour améliorer leur employabilité et par conséquent leur implication au sein de l'organisation. Ces activités permettront de développer une sorte de synergie entre les employés et leurs supérieurs. Chen et al. (2002) ont étudié l'effet de ces deux cibles d'implication, à savoir l'implication organisationnelle et l'implication envers le supérieur, sur la performance de 253 employés chinois. Ils ont trouvé que ces employés sont plus performants lorsque leur niveau d'implication envers le supérieur est plus important que celle envers l'organisation. Ceci se conforme avec les résultats de l'étude réalisée par Becker et al. (1996) auprès de 912 étudiants américains en dernière année d'étude. À travers cette étude, les chercheurs ont essayé de prendre en considération les différentes cibles, et particulièrement le supérieur et les collègues, lors de l'étude de l'implication.

La relation entre la perception de l'employabilité, dans sa dimension interne et externe, et l'implication envers le supérieur, sera étudiée. Nous proposons l'hypothèse 6 :

H6. La perception de l'employabilité a un effet positif sur l'implication envers le supérieur.

H6.1. La perception de l'employabilité interne a un effet sur l'implication envers le supérieur.
H6.2. La perception de l'employabilité externe a un effet sur l'implication envers le supérieur.

Aussi, nous proposons d'étudier le rôle médiateur de la perception de l'employabilité dans la relation entre les obligations dédiées à l'amélioration de l'employabilité et l'implication vers le supérieur. Nous présentons l'hypothèses 7 suivante :

H7. La perception de l'employabilité a un effet de médiation entre les obligations du CP et l'implication envers le supérieur.
H7.1. La perception de l'employabilité interne a un effet de médiation entre les obligations du CP et l'implication envers le supérieur.
H7.1.1. La perception de l'employabilité interne a un effet de médiation entre la responsabilisation des employés et l'implication envers le supérieur.
H7.1.2. La perception de l'employabilité interne a un effet de médiation entre la formation et l'implication envers le supérieur.
H7.2. La perception de l'employabilité externe a un effet de médiation entre les obligations du CP et l'implication envers le supérieur.
H7.2.1. La perception de l'employabilité externe a un effet de médiation entre la responsabilisation des employés et l'implication envers le supérieur.
H7.2.2. La perception de l'employabilité externe a un effet de médiation entre la formation et l'implication envers le supérieur.

2.2.4. La perception de l'employabilité et l'implication envers les collègues

Le travail en équipe se manifeste comme une dimension importante de l'organisation des ressources humaines dans les jeunes entreprises innovantes. Cette méthode se caractérise par une proximité des membres de l'équipe ce qui permet d'améliorer l'entraide, la communication et la coordination entre eux (Hoegl et Proserpio, 2004). Jusqu'à nos jours, la relation entre la perception de l'employabilité et l'implication envers les collègues n'a pas été étudié dans la littérature. Toutefois, plusieurs chercheurs se sont intéressés au rôle joué par les collègues dans le développement de la perception de l'employabilité et d'autres attitudes positives dans l'organisation. De Vos et al. (2011) s'intéressent à l'importance de création d'un environnement d'apprentissage basé sur le développement des compétences (Athey et Orth, 1999). Les chercheurs trouvent que les employés qui perçoivent un support de la part de leurs collègues ont tendance à améliorer un sentiment de satisfaction par rapport à leur employabilité. De même, Delia et James (2018) assument que le support des collègues contribue positivement à la santé mentale et physique des employés. De leur part, Van Der

Heijde (2018) confirme l'importance de communication entre les collègues pour le développement des compétences des employés. Dans les jeunes entreprises innovantes, le nombre réduit de l'équipe entrepreneuriale facilite l'entraide et le contact direct entre les différents membres. En conséquence, ce type d'entreprise favorise la coopération informelle particulièrement entre les collègues (Bozionelos et al., 2016). Ceci permettra de développer un lien d'implication envers les collègues. Dans le cadre de cette thèse, nous cherchons à étudier d'abord la relation entre la perception de l'employabilité et leur implication envers les collègues (Hypothèse 8). Aussi, nous cherchons à étudier le rôle entre les obligations du CP dédiée à l'amélioration de l'employabilité et l'implication vers les collègues en prenant en considération le rôle médiateur de la perception de l'employabilité (Hypothèse 9).

H8. La perception de l'employabilité a un effet positif sur l'implication envers les collègues.
H8.1. La perception de l'employabilité interne a un effet sur l'implication envers les collègues.
H8.2. La perception de l'employabilité externe a un effet sur l'implication envers les collègues.

H9. La perception de l'employabilité a un effet de médiation entre les obligations du CP et l'implication envers les collègues.
H9.1. La perception de l'employabilité interne a un effet de médiation entre les obligations du CP et l'implication envers les collègues.
H9.1.1. La perception de l'employabilité interne a un effet de médiation entre la responsabilisation des employés et l'implication envers les collègues.
H9.1.2. La perception de l'employabilité interne a un effet de médiation entre la formation et l'implication envers les collègues.
H9.2. La perception de l'employabilité externe a un effet de médiation entre les obligations du CP et l'implication envers les collègues.
H9.2.1. La perception de l'employabilité externe a un effet de médiation entre la responsabilisation des employés et l'implication envers les collègues.
H9.2.2. La perception de l'employabilité externe a un effet de médiation entre la formation et l'implication envers les collègues.

Pour conclure, l'hypothèse 10 nous permettra de comparer l'effet de la perception de l'employabilité sur les quatre cibles d'implication choisies.

H10. La perception de l'employabilité a un effet différent selon le type de la cible.

Conclusion du deuxième chapitre

Dans le cadre du chapitre précédent, nous avons essayé d'identifier la relation entre trois principales notions : le contrat psychologique, l'employabilité et les différentes cibles d'implication. Les efforts des entrepreneurs pour soutenir le niveau de l'employabilité des employés permettront d'améliorer leur niveau d'implication envers plusieurs cibles à savoir ; envers l'organisation, envers le supérieur, dans la carrière et envers les collègues. Dans le cadre de ce chapitre, nous avons essayé de comprendre les relations constituant notre modèle conceptuel (figure 8) et de proposer les hypothèses de recherche à étudier dans le 5ème chapitre (tableau 9). Dans le tableau 10, nous présentons les différents propositions faites dans les deux premiers chapitres.

Tableau 9. Récapitulatif des hypothèses

Hypothèses	Libellés
H1	Les obligations du CP dédiées à l'amélioration de l'employabilité influencent la perception de cette dernière.
H2	La perception de l'employabilité a un effet sur l'implication organisationnelle
H3	La perception de l'employabilité a un effet de médiation entre les obligations du CP et l'implication organisationnelle.
H4	La perception de l'employabilité a un effet sur l'implication dans la carrière.
H5	La perception de l'employabilité a un effet de médiation entre les obligations du CP et l'implication dans la carrière.
H6	La perception de l'employabilité a un effet sur l'implication envers le supérieur.
H7	La perception de l'employabilité a un effet de médiation entre les obligations du CP et l'implication envers le supérieur.
H8	La perception de l'employabilité a un effet sur l'implication envers les collègues.
H9	La perception de l'employabilité a un effet de médiation entre les obligations du CP et l'implication envers les collègues.
H10	La perception de l'employabilité a un effet différent selon le type de la cible.

Tableau 10. Récapitulatif des propositions présentées dans les deux premiers chapitres

Hypothèses	Libellés
P1	Les attentes du contrat psychologique avant l'entrée dans l'entreprise ne feront pas forcément partie des obligations du contrat psychologique.
P2	Le contenu de la même obligation peut varier dans le temps.
P3	Le type du contrat psychologique présent dans les JEI diffère de ceux proposés par Rousseau
P4	Les JEI en Tunisie mobilisent un réseau social proche pour le recrutement de la première équipe.
P5	La flexibilité des horaires est un élément du contrat psychologique des JEI
P6	La communication est un élément du contrat psychologique dans les JEI.

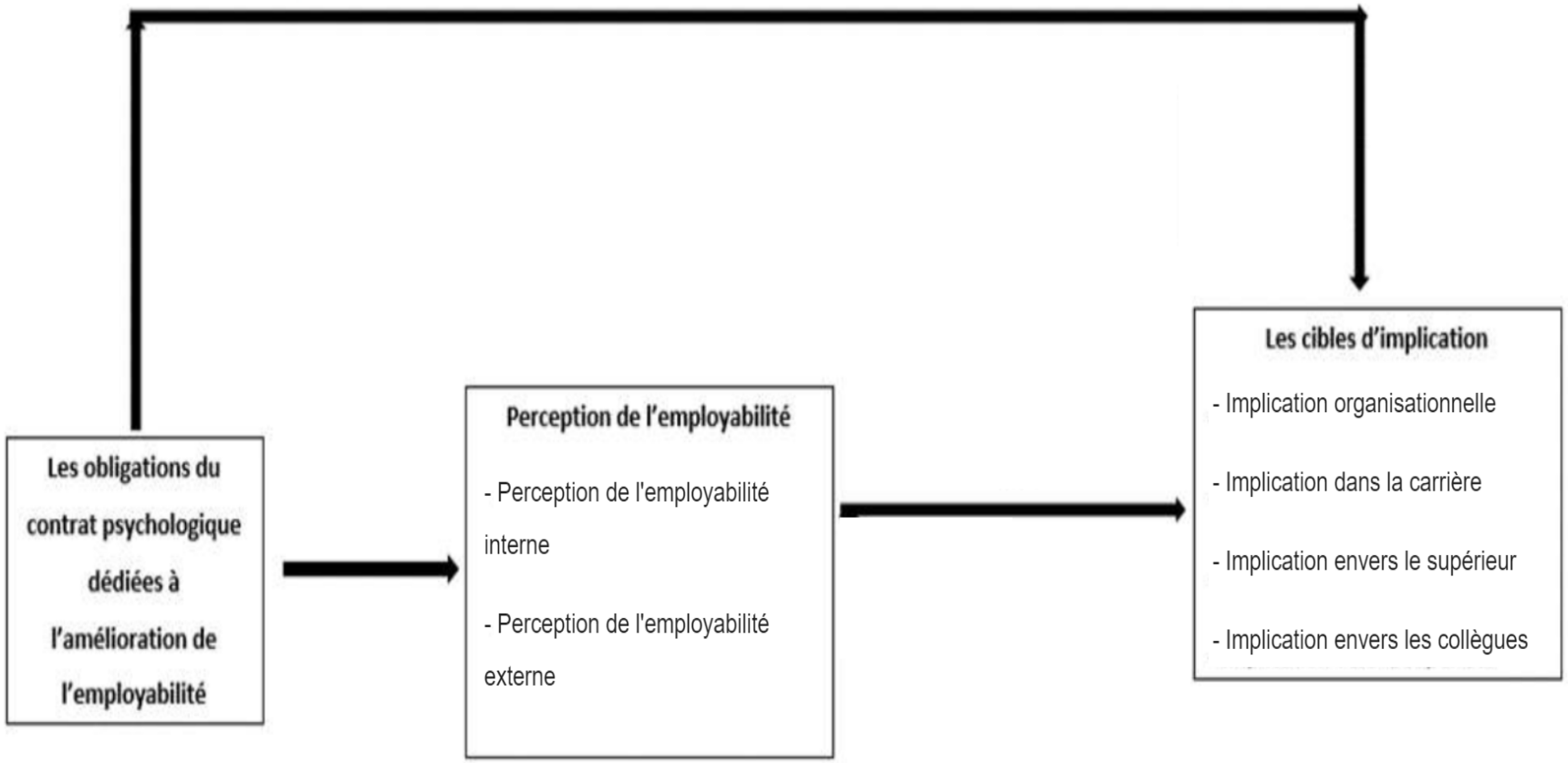


Figure 8. Modèle conceptuel de la recherche

PARTIE 2 ÉTUDE EMPIRIQUE MIXTE

PARTIE 2 ÉTUDE EMPIRIQUE MIXTE

Introduction de la deuxième partie

Dans la première partie, nous avons cherché à clarifier et à délimiter les concepts centraux de cette recherche. Nous avons commencé par analyser le contrat psychologique ainsi que ses évolutions possibles (chapitre 1). Nous avons déduit au deuxième chapitre un modèle théorique qui met en relief l'effet d'une évolution du CP sur le développement de carrière d'un employé dans une jeune entreprise innovante (chapitre 2).

Dans cette deuxième partie, nous allons confronter notre problématique de recherche issue de la littérature à la réalité du terrain. En d'autres termes, nos choix méthodologiques nous permettent de comprendre en premier lieu la composition du CP dans les JEI et de découvrir l'effet de l'évolution de ce contrat sur le choix des perspectives de carrière. Alors, cette partie est structurée en quatre chapitres :

Dans le **troisième chapitre**, nous présenterons notre étude qualitative qui porte sur l'évolution du contrat psychologique (section 1) et présenter les résultats de cette recherche (section 2). Ceci nous permet de développer notre modèle théorique initial présenté en première partie et de préciser les propositions et les hypothèses à tester par une recherche quantitative.

Dans un **quatrième chapitre**, nous allons présenter notre démarche quantitative qui nous permettra de tester les hypothèses proposées dans le chapitre précédent (section 1). Ensuite, nous exposerons les différents résultats dégagés des logiciels de traitement des données quantitatives et nous proposerons un modèle final et valide (section 2).

Nous discuterons dans **le cinquième chapitre** les résultats obtenus dans les études empiriques conduites.

CHAPITRE 3 : L'EVOLUTION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE : UNE ETUDE QUALITATIVE AUPRES DES JEI

Chapitre 3 : L'évolution du contrat psychologique : une étude qualitative auprès des JEI

Introduction du chapitre 3

Une méthode de recherche doit combiner des « procédures et des techniques dont la finalité est d'obtenir des réponses aux questions posées » (Uzunidis, 2007). Dans le chapitre précédent, nous avons expliqué notre choix d'une approche méthodologique qualitative et quantitative. Chaque méthode a pour objectif de vérifier et de généraliser la théorie (Glaser et Strauss, 1967, p.17).

L'objet de ce chapitre est de présenter l'étude qualitative menée auprès des étudiants, puis des primo-arrivants et enfin des entrepreneurs des jeunes entreprises innovantes.

À la fin du chapitre, nous serons capables d'aboutir à une meilleure compréhension du contenu du contrat psychologique à ces différentes phases de constitution. Ceci nous servira à préparer et à tester notre modèle conceptuel dans le chapitre 4.

Dans ce chapitre, nous présenterons 3 recherches qualitatives réalisées dans le cadre de cette thèse. Dans un premier temps, nous exposerons la perception de contenu du contrat psychologique proposé par les étudiants avant l'entrée réelle sur le marché du travail (section 1). Dans une deuxième section, nous présenterons l'évolution des obligations et des attentes des primo-arrivants et des entrepreneurs sur une durée d'une année (section 2). Nous expliquons dans la figure 9 les différentes étapes de la recherche qualitative.

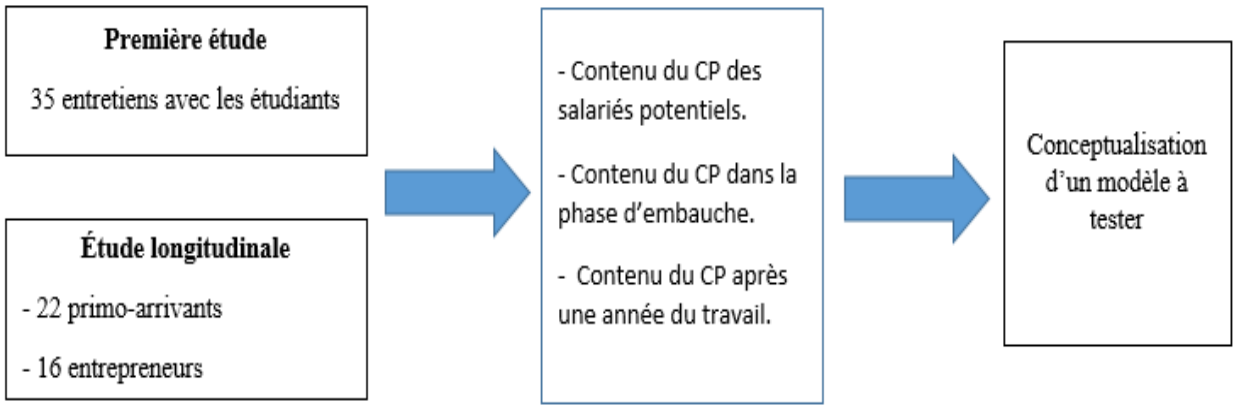


Figure 9. Déroulement de la recherche qualitative

Section1. Première étude : le contrat psychologique auprès des étudiants ingénieurs

Nous éclaircirons dans cette partie l'intérêt d'étudier la perception par les étudiants du contenu de contrat psychologique (1) ainsi que la démarche suivie durant la collecte (2) et l'analyse des données (3). Nous finissons par la présentation des résultats de cette analyse (4).

1. Intérêt de l'étape

Le gouvernement tunisien a annoncé des chiffres inquiétants sur la fuite des cerveaux et des talents en Tunisie. Les statistiques[5] réalisées en Tunisie montrent que presque 95 000 Tunisiens ont choisi de quitter le pays après la révolution. Aussi, le conseil de l'ordre des ingénieurs tunisiens a confirmé que 10 000 ingénieurs ont choisi de faire leur vie ailleurs. Toutefois, il confirme que 12 559 postes d'ingénieurs en TIC restent vacants, ce qui contraste avec le taux élevé de chômage dans le pays.

Ce paradoxe s'explique par plusieurs raisons. En premier lieu, l'instabilité économique et politique du pays et l'absence d'une vision à long terme du gouvernement obligent les nouveaux diplômés à chercher des perspectives plus prometteuses que celles que leur propose la Tunisie. Malgré un intérêt particulier pour l'entrepreneuriat comme source de création d'emploi, la Tunisie considère la fuite des talents du pays comme une mobilité des compétences et ne fait pas d'efforts pour les garder.

En second lieu, les salaires perçus par les ingénieurs en Tunisie ne sont pas en rapport avec leur niveau de formation. Selon Mondher Khanfir[6], un spécialiste en innovation et « business développement », un ingénieur tunisien en début de carrière peut toucher 800 dinars alors cette somme puisse être multipliée par quatre dans les pays du golfe et en Europe. Par ailleurs, les petites entreprises innovantes n'ont pas les moyens d'offrir un salaire attractif, ni des conditions de travail qui sont proposées par les grandes entreprises.

En troisième lieu, les jeunes entreprises innovantes peinent à trouver des candidats qui répondent à ses exigences. Ces entreprises développent souvent des nouvelles

[5]Un rapport publié en novembre 2017 par l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

[6] « Tunisie : la fuite des cerveaux s'accélère », article publié dans « jeune Afrique », Frida Dahmani, 2018.

technologiques et offrent des conditions de travail différentes de celles proposées par les grandes entreprises. À titre d'exemple, une participation aux procédures de recrutement au sein d'une nouvelle startup nous a permis de faire une comparaison entre les différents CV reçus et ses exigences. Sans surprise, seuls deux ingénieurs parmi les 50 candidats, répondant partiellement aux exigences de l'entreprise, ont été sélectionnés pour un entretien d'embauche.

Pour ces raisons, la question qui se pose vraiment est la suivante : **quelles sont les perceptions partagées par les étudiants sur leurs attentes et leurs obligations envers leur premier employeur ?**

L'objectif de cette étape est de dégager les perceptions partagées des étudiants ingénieurs de fin de promotion par rapport à leurs attentes et obligations potentielles. En d'autres termes, nous cherchons à identifier le contenu du contrat psychologique potentiel partagé par des salariés avant l'entrée réelle dans l'entreprise.

2. Déroulement de la collecte des données

Dans cette partie, nous présenterons la composition de notre échantillon (2.1), la méthode et les étapes de collecte de nos données (2.2).

2.1. Caractéristiques des étudiants sélectionnés

La première étape de notre selection de l'échantillon consiste à identifier les étudiants qui nous permettront de déterminer le contenu du contrat psychologique. Avant l'accès à notre terrain de recherche, nous avons fixé des critères de sélection pour assurer la représentativité de notre échantillon et garantir la cohérence avec notre deuxième étude. D'une part, seuls les étudiants de fin de promotion seront sélectionnés. Ceci se justifie par notre objectif principal d'étudier le contrat psychologique chez les salariés potentiels juste avant leur entrée dans l'entreprise. Ces étudiants devraient intégrer le marché du travail dans quelques mois. D'autre part, le domaine d'activité a été l'un des critères de sélection de ces étudiants. Toujours en lien avec notre deuxième recherche auprès des JEI, nous allons choisir notre échantillon parmi les étudiants en génie informatique et génie mécanique.

Pour sélectionner notre échantillon, nous sommes passés par plusieurs étapes. D'abord, nous avons contacté les trois écoles d'ingénieurs installées dans la région du sahel tunisien (une

école publique et deux autres privées). Seule une école parmi les trois a accepté de contribuer à notre recherche. Une liste de 110 étudiants, répondant à nos critères, a été fournie par le directeur de l'école, qui précise leurs coordonnées, leurs domaines d'étude et leurs adresses mail. Le nombre important d'étudiants nous a permis d'ajouter un troisième critère pour affiner la qualité de notre échantillon. À l'aide d'un questionnaire adressé par courriel, nous avons interrogé ces étudiants sur leur volonté de rejoindre une jeune entreprise innovante comme première expérience professionnelle en justifiant leur choix. Parmi les 110 mails envoyés, nous avons reçu 60 réponses, dont 40 répondants intéressés par un travail dans une jeune entreprise innovante. Ensuite, nous avons contacté ces 40 étudiants pour fixer un rendez-vous à l'université. Mais, seulement 20 étudiants ont accepté notre invitation et les autres ont refusé pour des raisons professionnelles (ils ont commencé leurs stages et n'ont pas le temps pour faire un entretien) ou personnelles (7 étudiants sont retournés dans leur ville d'origine).

À cette même période de préparation des entretiens avec les étudiants, une startup nous a contacté pour assister à une journée de recrutement des ingénieurs stagiaires dans le cadre d'un projet de fin d'études au sein de l'entreprise. Nous avons saisi cette occasion pour réaliser 15 entretiens avec les candidats sélectionnés. Finalement, 35 entretiens semi-directifs ont été réalisés (tableau 11 ci-dessous).

Tableau 11. Caractéristiques de base du premier échantillon

Variable	Description
Sexe	9 femmes 26 hommes
Domaine d'étude	Génie informatique Génie mécanique
Age	Entre 23 et 25 ans
Expérience professionnelle	Seulement des stages de courte durée
Stage de fin d'études programmé	20 dans des startups 15 dans de grandes entreprises

2.2. Les entretiens semi-directifs comme méthode de collecte des données

Nous avons choisi de collecter des informations à travers la réalisation des entretiens semi-directifs auprès de 35 étudiants de fin de promotions. Avant d'expliquer de façon claire la composition de notre guide d'entretien (2.2.2) les circonstances de déroulement de nos entretiens (2.2.3), il nous apparaît également évident de faire un développement théorique sur la méthode des entretiens semi-directifs (2.2.1).

2.2.1. L'entretien semi-directif : clarification théorique

L'entretien individuel, privilégié dans notre étude, est la méthode qualitative la plus utilisée dans la recherche qualitative. Il peut être défini comme « un procédé d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé » (Grawitz, 1996 ; p.586). Les entretiens individuels sont utilisés lorsqu'un chercheur souhaite distinguer les opinions des individus et réaliser des comparaisons entre les différents discours (Boyce et Neale, 2006 ; Kaplowitz, 2000). Un chercheur a le choix entre trois types d'entretiens individuels : non directif, semi-directif et directif. Notre choix s'est porté sur l'entretien semi-directif.

Ce type d'entretien est l'une des méthodes de collecte des données les plus utilisées en sciences de gestion (Roussel et Wacheux, 2005). Il s'agit d'« un échange verbal dans lequel une personne, l'intervieweur, tente d'obtenir des informations d'une autre personne, l'interviewé, en posant des questions » (Longhurst, 2010). Il permet de collecter des informations sur un phénomène, une action ou une expérience vécue par l'interviewé. La réalisation des entretiens semi-structurés implique la préparation des questions sur quelques domaines d'intérêt pré-déterminés par le chercheur (Petty et al., 2012). Pour cela, ils favorisent, par la suite, les méthodes d'analyses approfondies comme l'analyse de contenu (Baumard et al., 2007).

2.2.2. Le guide d'entretien

Dans la présente étape de notre recherche, nous cherchons à déterminer la perception partagée du contrat psychologique professionnel du point de vue des étudiants. Notre guide d'entretien a été structuré pour nous permettre de dégager des informations sur deux thèmes principaux :

- La perception des attentes potentielles envers le premier employeur,

- La perception des obligations potentielles dans la première organisation.

Deux parties apparaissent sur notre guide d'entretien (annexe 2). La première partie, permettant à l'interviewé de se présenter et de parler de son parcours professionnel et académique, a comme objectif de familiariser l'interviewé au déroulement de l'entretien. Nous avons essayé de lui expliquer la notion du contrat psychologique ainsi qu'une définition de la jeune entreprise innovante. Nous avons consacré notre deuxième partie à la réponse à notre question principale.

À cette étape, deux questions ont été posées :

- Si vous êtes un nouveau salarié dans une startup (ou petite entreprise), qu'attendez-vous de votre employeur (vos attentes) et vous êtes prêts à offrir quoi en contrepartie ? - Si vous êtes un entrepreneur d'une startup (ou petite entreprise), qu'attendez-vous de votre salarié (vos attentes) et vous êtes prêts à offrir quoi en contrepartie ?

2.2.3. Déroulement des entretiens semi-dirigés

Les entretiens réalisés à l'université ou au siège de la startup ont été conduits d'une manière individuelle dans une pièce à part pour donner aux étudiants la liberté de s'exprimer. Ces derniers se sont exprimés sur une durée de 5 à 10 minutes. Avant de commencer l'entretien, nous avons expliqué à nos interviewés la nature de notre recherche et nous les avons laissés libres de choisir la langue avec laquelle ils voulaient s'exprimer. Tout au long des entretiens, nous avons essayé de limiter nos interventions. Des questions du type « c'est-à-dire ? » « Comment » et « pourquoi » ont été utilisées pour encourager l'interviewé à parler davantage et à expliquer certains points ambigus ou importants.

Nous avons atteint le niveau de saturation théorique dès le 15ième entretien. Le critère de saturation théorique est une notion développée par Glaser et Strauss (1967). Elle a été adoptée pour valider le nombre d'interviews suffisant. Selon Thiétard (2014, p. 216), « la saturation théorique est atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'informations supplémentaires capables d'enrichir la théorie ». Aussi, Savoie-Zajc et al. (2007) indique que la collecte des données s'arrêtera lorsque « les nouvelles données n'ajoutent pas de nouveau sens à ce qui est déjà compris ». Toutefois et sans limites de temps, nous avons choisi de réaliser tous les interviews disponibles pour valider cette saturation et bénéficier du maximum d'informations générées.

3. L'analyse des données

En ce qui concerne la démarche de recherche à suivre, on trouve la méthode dite inductive, proposée par Glassner et Strauss en 1967, qui permet de généraliser une théorie à partir des données collectées dont les catégories d'analyse sont post-définies. Une deuxième méthode dite déductive permet de suivre un processus d'analyse avec des catégories prédéfinies et de répondre à la problématique ou aux questions de recherches proposées par le chercheur avant la collecte (Bardin, 1977, 1993). Cette dernière cherche à caractériser le discours des interviewés par l'analyse de leur contenu (Voynnet et Point, 2001). Dans le cadre de notre recherche, nous allons suivre cette approche avec ces différentes étapes telles qu'elles sont présentées par Bardin (1977) : la retranscription des données (3.1), le codage des informations (3.2) et le traitement des données (3.3).

3.1. La retranscription des données

Chaque interview a une durée allant de 5 à 10 minutes. Tous nos entretiens ont été enregistrés avec un dictaphone après l'autorisation des interviewés. Ces derniers se sentent plus à l'aise à parler avec le dialecte tunisien. Notre première tâche était de transformer, à la main, les entretiens enregistrés en des textes sans changer ce que dit l'interviewé. Nous avons traduit au fur et à mesure le dialecte tunisien en français. Ceci n'était pas difficile puisque les Tunisiens, et spécialement les jeunes, emploient en grande partie des termes français dans leurs discussions. De ce fait, les termes techniques sont généralement prononcés en français. Un total de 50 pages a été transcrit. Le nombre réduit de pages est dû principalement aux durées limitées de chaque entretien (entre 5 et 10 minutes).

3.2. Le codage et l'analyse des données

Dans ce qui suit, nous identifions la grille d'analyse utilisée dans le cadre de l'analyse des données qualitatives (3.2.1). Ensuite, nous expliquons l'unité de codage de notre analyse (3.2.2). Nous finissons par une catégorisation deces unités (3.2.3).

3.2.1. La grille d'analyse

Deux types de codages sont identifiés dans la littérature : le codage ouvert et le codage fermé. Le premier, utilisé généralement dans la théorie enracinée, a comme objectif de dégager des thèmes à partir des données collectées. Le deuxième est un processus déductif qui permet de classer les données collectées dans des thèmes pré-sélectionnés de la littérature ou des hypothèses de recherche (Andreani et Conchon, 2005 ; Wanlin, 2007). Le codage des données se base sur une grille d'analyse prédéfinie qui nous permet de répondre à notre objectif de l'étude, à noter les perceptions des étudiants de leur premier contrat psychologique potentiel. Alors, notre adoptons un codage ferme à partir duquel notre texte brut retranscrit sera classifié en deux grandes catégories :

- La perception des attentes des étudiants de leur employeur potentiel.
- La perception des obligations des employeurs envers ces étudiants.

3.2.2. L'unité de codage

Cette étape consiste à remplir les grilles d'analyse prédéfinies (2 dans notre cas) par des éléments du texte appelés des unités d'analyse. Ces unités peuvent prendre la forme de mots, de phrases ou tout un passage. Selon Andreani et Conchon (2005), un chercheur a le choix entre deux types d'analyse ; l'analyse syntaxique qui permet de découper l'intégralité du texte en des mots, phrases et à faire l'interprétation de ces unités et l'analyse sémantique qui cherche à détecter seulement les idées-clés liées aux thèmes prédéfinis. Cette deuxième démarche répond à nos exigences et nos objectifs de sélection. Nous citons à titre d'exemple le tableau 12 qui regroupe quelques unités d'analyse sélectionnées sur la perception des attentes des étudiants et les perceptions d'obligations des employeurs. Aussi nous présenterons l'encadré 1 qui cite un passage parle de l'un des thèmes de notre grille d'analyse.

Tableau 12. Unités d'analyse sur la perception des obligations du CP (T)

Les obligations des étudiants	Exceller - La rigueur - L'esprit d'appartenance - La responsabilité - La ponctualité - Travail en équipe – Compétence- sérieux et responsable - Je ferais de mon mieux - Effort - Sérieux – Innovation- respecter les règles du travail respecter les délais des clients - L'assiduité Garantir le développement continu - La ponctualité - Réaliser avec intérêt et soin les tâches - La perfection au travail - Sincérité Plus d'effort et rendement - Respect de deadline - Bon communicant - Maîtriser son métier - Responsabilité - Rendement efficace Participer dans le développement et l'amélioration du startup - Bon travailleur - Travail et discipline - Lui donner tous mes acquis, etc..
Les attentes des étudiants	Salaire acceptable - l'atmosphère du travail - compétences – Expérience - challenges - Les mieux formés- Veille au développement de l'entité - encadrement – respect - Conditions du travail – Confort - encouragement - formation – Apprendre - Ouverture d'esprit - Possibilité d'évolution - opportunités de promotion - Bon traitement - Assurer l'égalité entre tous les employés - Une vision claire et - honnête - Respect - Travail en équipe - développer mon aisance relationnelle - mon sens de responsabilité - Gentil et sérieux - La stabilité - Primes supplémentaires - Bon endroit - Une bonne stratégie de travail - Occasion d'évoluer dans sa carrière - Valoriser les employés - La motivation, etc..

Encadré 1. Extrait sélectionné du texte brut

« Je m'appelle X, j'ai 22 ans et je suis un étudiant ingénieur en fin de promotion… mon expérience professionnelle est quasi-absente. La charge du travail dans notre formation académique nous empêche de trouver un boulot même à temps partiel. Heureusement, l'université nous oblige à faire des stages dans des entreprises comme partie de notre formation et cela nous aide à confronter le vrai monde. **J'ai fait un stage d'un mois dans une startup l'année dernière. Alors que j'ai été qu'un simple stagiaire, le responsable m'a proposé de développer une application pour l'utiliser sur leur site officiel. Je trouve ça motivant……**

3.2.3. Catégorisation des unités

À ce stade d'analyse, nous avons cherché à classer les obligations et les attentes en des sous-catégories. Certains chercheurs qui ont travaillé sur la composition du contrat psychologique ont essayé de catégoriser le contenu de ce contrat. Ces tentatives présentent des alternatives pour généraliser le concept (Merle, 2010). Ces catégories diffèrent d'une étude à une autre en fonction du contexte, de la population étudiée ainsi que du domaine visé par l'étude. À titre d'exemple, dans leur chapitre d'ouvrage « comportement organisationnel », Campoy et al. (2005) ont identifié 6 obligations des salariés et 9 obligations des employeurs. Harriot et al. (1997) ont identifié 12 obligations des organisations 7 obligations des employés dans leur étude auprès de 184 directeurs en Grande-Bretagne. Toutefois, le regroupement ne garantit pas la comparaison avec d'autres études faites dans d'autres contextes. Campoy et al. (2005) confirment que « le consensus est loin d'être atteint quant au contenu du contrat psychologique » (p.125).

En ce qui nous concerne, et en l'absence d'un consensus dans la littérature, nous allons essayer de catégoriser les obligations. Nous citons à titre d'exemple le tableau 13 qui explique la composition la sous-catégorie « salaire » comme obligation de l'employeur et la performance comme une obligation d'un employé selon les étudiants. La sous-catégorie « salaire » regroupe des passages ainsi que des items sur la rémunération, les primes, le salaire et d'autres termes.

Tableau 13. Composition des sous-catégories « salaire » et « performance »

Sous-catégorie	Termes	Verbatims
Salaire (attente d'un étudiant)	Rémunération, salaire acceptable, 1000 euros, primes de rendement, contrepartie de l'effort, monnaie, part de bénéfices, etc.	- *« Vous savez déjà la situation en Tunisie. Le pays est en crise et l'inflation des prix devient de plus en plus importante. Alors, avoir un salaire soi-disant acceptable n'est pas suffisant ».* - *« Bon, choisir une startup ou une grande entreprise ? (En souriant) Tout dépend du salaire. Je dois sentir que mon employeur valorise mes efforts en offrant un bon salaire, des primes et d'autres avantages. C'est mon droit ».*
La performance (obligation d'un étudiant)	Exceller, je ferais de mon mieux, effort, réaliser avec intérêt et soin les tâches, la perfection au travail, maîtriser son métier	- *« … J'ai un ami qui a lancé un petit projet il y a deux ans. L'idée était très prometteuse et il a été très compétent. Pourtant, il a déclaré la faillite de son petit projet après 5 mois parce qu'il n'arrive pas à trouver des clients. Une entreprise sans clients, c'est comme un pont sans eau. »* - *« J'ai été toujours timide et je n'aime pas la complexité des relations humaines. Toutefois, si je vise travailler avec une startup, je dois faire un effort pour changer ce comportement. Avoir des bonnes relations avec la clientèle de l'entreprise et plus important que l'idée du projet lui-même. Plusieurs entreprises ont réussi avec des idées débiles seulement parce qu'elles ont un bon sens de communication avec la clientèle ».*

Notre catégorisation a donné lieu à :

- 5 grandes catégories des attentes des étudiants : le salaire, les conditions du travail, la responsabilisation des employés, la personnalité de l'employeur, le développement.
- 5 grandes catégories des obligations des étudiants envers leurs employeurs : La responsabilité, la performance, le développement, le travail en équipe, le sacrifice.

Dans le cadre de cette recherche, et ça inclue les 2 autres études qui seront présentées en deuxième section, nous nous intéressons aux termes du contrat psychologique partagés par

la plupart des salariés. Toutefois, nous allons éliminer, ou inclure dans d'autres sous-catégories, les termes particuliers déclarés par un ou deux interviewés. Entre autres, un des étudiants indique qu'il attend de son employeur un soutien financier supplémentaire, le paiement du billet d'avion, par exemple, pour qu'il puisse participer à des compétitions de danse à l'étranger. Cette obligation a été éliminée sous contrainte d'absence d'une sous-catégorie adéquate.

4. Résultats de la première étape

Ayant identifié deux thèmes de notre analyse des entretiens semi-directifs, nous allons présenter ci-dessous les attentes des étudiants de leurs employeurs potentiels (4.1) ainsi que leurs obligations envers eux (4.2).

4.1. Les attentes des étudiants de leurs employeurs potentiels

Avant chaque entretien avec les étudiants, nous avons essayé de découvrir leur connaissance de la particularité des startups. Bien que ces étudiants aient exprimé la volonté d'intégrer une jeune entreprise innovante, nous constatons qu'ils ont une grande ignorance des caractéristiques de ce genre d'entreprise. Parmi les 35 étudiants interviewés, seulement deux étudiants ont donné description proche de la définition de ce typed'entreprise. Pour les autres, une jeune entreprise innovante est une entreprise qui fait de l'innovation, peu importe la taille ou l'âge.

« Je n'ai aucune idée sur les startups. Il s'agit de quoi ? » (Étud.17).

« Je me souviens du mot. On a vu ça dans notre cours de la culture entrepreneuriale. Je pense que c'est une entreprise qui fait de l'innovation » (Étud. 3).

Pour éclaircir cette notion, nous avons présenté une définition théorique de la jeune entreprise innovante avant chaque entretien. Aussi, nous avons demandé aux étudiants d'exprimer leur volonté de travailler soit dans une grande entreprise ou une JEI et de justifier leurs choix. Ceci nous a permis d'identifier les termes du contrat psychologique spécifique à ce type d'entreprises.

Comme cela a été mentionné précédemment dans notre analyse des données, nous avons classifié les termes liés aux obligations et aux attentes des étudiants en de grandes catégories. De ce fait, nous avons identifié 5 grandes catégories présentées à la suite.

4.1.1. Le salaire

Le critère de rémunération est indispensable pour la plupart des étudiants interviewés. 20 étudiants ont mentionné le salaire comme critère de choix de leur premier employeur. Toutefois, leurs attentes sur le montant du salaire diffèrent d'une personne à l'autre. Nous identifions deux groupes ; D'une part, les étudiants qui considèrent le salaire comme un facteur indispensable et qui préfèrent travailler dans une grande entreprise pour la simple raison d'avoir une rémunération plus importante que celle proposée par une jeune entreprise innovante. Toutefois, ils acceptent de travailler dans une JEI avec un salaire limité pour une petite période afin de gagner en expérience tout en étant à la recherche d'autres opportunités.

« Bon, choisir une startup ou une grande entreprise ? (En souriant) Tout dépend du salaire. Je dois sentir que mon employeur valorise mes efforts en offrant un bon salaire, des primes et d'autres avantages. C'est mon droit ». (Étud.32).

« Vous savez déjà la situation en Tunisie. Le pays est en crise et l'inflation des prix devient de plus en plus importante. Alors, avoir un salaire soi-disant acceptable n'est pas suffisant ». (Étud.9).

D'autre part, nous trouvons des étudiants qui ne considèrent pas le salaire comme un facteur décisif dans le choix de l'employeur. Pour eux, le fait d'avoir un salaire « acceptable » qui couvre leurs besoins de base, comme le transport et le loyer, est suffisant pour rester dans l'entreprise pendant les premiers mois. Ces étudiants n'ont pas parlé des avantages en nature ni des primes. Ils sont prêts à accepter de travailler sans salaire pendant quelques mois. Le plus important pour eux, c'est de contribuer au développement de l'entreprise.

« Sans expérience, je peux accepter un salaire qui couvre mes besoins » (Étud. 11).

« Travailler chez une startup exige que nous fassions des sacrifices. Je ne peux pas demander à mon employeur un grand salaire. Le plus important pour moi, c'est l'expérience et le développement ». (Étud. 18).

En outre, nous devons mentionner que 14 autres étudiants n'ont pas parlé du salaire dans leurs discours. Pourtant, il est peu probable qu'ils acceptent de travailler avec un salaire qui ne couvre pas leurs besoins. Alors, nous pouvons considérer la satisfaction de salaire comme une attente commune des étudiants à l'égard de leur employeur potentiel.

4.1.2. Les conditions du travail

Les conditions du travail sont un élément indispensable pour les étudiants pas seulement pour sélectionner leurs employeurs, mais pour y rester membre. L'ambiance du travail et l'environnement confortable sont des termes utilisés pour désigner cette attente. D'autres ont parlé du respect mutuel entre l'employé et son directeur et de la bonne gestion des relations humaines au sein de l'entreprise. Trois étudiants ont parlé de l'importance de l'entraide entre les membres de l'équipe, soit avec le directeur ou les collègues.

« Je dois être bien accueilli, guidé et respecté » (Étud. 5).

« J'aimerais bien avoir mon coin personnel ou je peux mettre les photos de mes chats (en riant), je veux sentir comme je suis chez moi. C'est important. On n'est pas des machines ». (Étud. 22).

« Je suis passé par une mauvaise expérience l'année dernière lors d'un stage effectué dans une grande entreprise. Pas de communication ni de partage d'expérience entre les collègues. Ils ne te font pas confiance et ne t'aident pas à résoudre des problèmes. Comme première expérience, c'était catastrophique ». (Étud. 26).

4.1.3. La responsabilisation des employés

Pour nos interviewés, travailler chez une jeune entreprise innovante permet d'éviter une longue période d'attente avant de se voir confier une responsabilité ou d'avoir une promotion comme c'est le cas dans les grandes entreprises. Aussi, 23 étudiants ont envie de rejoindre une petite équipe pour avoir plus de liberté dans l'utilisation des nouvelles méthodes. D'autres estiment qu'un employeur doit écouter les nouvelles idées de ces employés, appliquer leurs propositions et offrir la possibilité de participer aux projets en cours. Nos interviewés trouvent que l'entreprise doit valoriser leurs compétences en leur proposant des responsabilités.

« Je sens que j'ai de la valeur quand je remplace mon directeur et je fais les tâches qu'il exécute. C'est excitant ». (Étud. 3).

« J'ai fait un stage d'un mois dans une startup l'année dernière. Alors que jen'étais qu'un simple stagiaire, le responsable m'a proposé de développer une application pour l'utiliser sur leur site officiel. Je trouve ça motivant……. Je vais les recontacter prochainement pour voir s'il y a une possibilité de réintégrer leur équipe ». (Étud. 12).

4.1.4. Lapersonnalité de l'employeur

Un entrepreneur doit avoir certains critères pour qu'un jeune diplômé accepte de joindre son équipe. D'une part, il assure un rôle organisationnel et stratégique. Selon nos étudiants, un employeur a comme rôle d'assurer une vision claire de l'entreprise et veille au développement de cette dernière.

« Les grandes entreprises ont une vision claire et des objectifs bien précis. J'aimerais bien travailler dans un environnement clair. Les jeunes entreprises ne sont pas claires et très risquées ». (Étud. 20).

D'autre part, les étudiants pensent qu'un employeur est un « exemple » dans l'entreprise. Il a un respect mutuel, motive ces employés et les encourage. Aussi, il doit être proche de ses employés et assure l'égalité entre eux.

« Il faut que mon directeur me traite comme un homme pas comme une machine……. Je quitterai l'entreprise s'il n'y a pas de respect. Ça m'est arrivé l'année dernière quand je n'ai pas fini mon stage parce que notre chef nous insulte et nous traite comme des esclaves ». (Étud. 32).

4.1.5. Le développement technique et managérial

Sans exception, tous les étudiants confirment que la raison principale d'intégrer une jeune entreprise innovante est la possibilité de développement rapide. Le développement technique et managérial trouve ses origines dans l'implication des employés dans les activités d'amélioration du projet, le bon accompagnement ainsi que les opportunités dédiées à l'apprentissage et au développement des nouvelles compétences.

D'autres étudiants trouvent que l'entreprise doit offrir à ses employés des opportunités d'évolution de carrière.

« Le problème dans notre système d'éducation c'est qu'il se base principalement sur des fondements théoriques et ne donne pas la chance aux étudiants d'appliquer ces théories. Être dans une entreprise, peu importe, petite ou grande, nous permet d'améliorer nos compétences et d'apprendre des nouvelles techniques ». (Étud. 7)

« Contrairement aux grandes entreprises, les petites entreprises nous permettent d'appliquer nos connaissances et nos idées, nous offrent des formations continues sur de nouvelles technologies spécifiques aux projets en cours ». (Étud. 29)

4.2. Les obligations des employés envers leurs premiers employeurs selon les étudiants

Les étudiants sont conscients de l'importance d'avoir un équilibre entre leurs attentes et leurs obligations dans l'organisation. Dans notre processus de catégorisation des obligations, nous avons identifié 5 groupes présentés en détail ci-dessous.

4.2.1. La responsabilité

Nous avons constaté que les étudiants évoquent le respect des employés par l'employeur comme facteur de choix de l'organisation. En contrepartie, des traits de personnalités peuvent être mobilisés pour garantir le succès de la relation. Les étudiants voient qu'ils doivent être responsables de leurs actions, ils doivent respecter l'horaire du travail imposé par l'entreprise et être ponctuels. Aussi, ils trouvent qu'être sincère et respectueux est très important pour gagner le respect de l'employeur. D'autres étudiants ont parlé de la séparation entre la vie personnelle et professionnelle et la maîtrise de leurs émotions.

« Dans une jeune entreprise, chaque faute, même petite, peut engendrer le déclin du projet. Ce déclin peut causer en revanche la faillite de l'entreprise. Nous devons être responsables de nos actes, respecter le projet et être sérieux ». (Étud.1)

Sur le plan organisationnel, les étudiants ont la volonté de participer au développement et l'amélioration de la jeune entreprise pour augmenter leur chance d'avoir des promotions et de faire évoluer leurs compétences.

« Si je joignais une jeune entreprise, alors je dois partager la même vision avec l'employeur. Nous allons essayer de développer le projet ensemble. Ceci me permet d'avoir de l'expérience et d'améliorer mes compétences ». (Étud.4)

4.2.2. La performance

Pour s'assurer d'une bonne réputation, l'étudiant aura besoin d'atteindre un niveau élevé de performance au sein de l'organisation. Cette performance s'articule autour des efforts planifiés dans l'exercice de leurs rôles. Selon eux, la nature risquée des petites entreprises

les oblige à être créatifs et à consacrer plus d'effort pour contribuer au développement de l'entité.

« On est tous conscients que les startups peuvent tomber en faillite à tout moment. En Tunisie, un nombre très limité de ces entreprises arrivent à la maturité. On a accepté de prendre le risque et nous devons assumer notre responsabilité. Nous devrons faire le maximum pour éviter les mauvaises surprises » (Étud. 8)

10 étudiants ont mentionné l'importance d'avoir de bonnes relations avec les clients et de respecter les échéances de leurs projets. Ils ont confirmé l'importance de la communication comme facteur de réussite de cette relation.

« … J'ai un ami qui a lancé un petit projet il y a deux ans. L'idée était très prometteuse et il a été très compétent. Pourtant, il a déclaré la faillite de son petit projet après 5 mois parce qu'il n'arrive pas à trouver des clients. Une entreprise sans client, c'est comme un pont sans eau. » (Étud.16)

« J'ai été toujours timide et je n'aime pas la complexité des relations humaines. Toutefois, si je vise travailler avec une startup, je dois faire un effort pour changer ce comportement. Avoir des bonnes relations avec la clientèle de l'entreprise et plus important que l'idée du projet lui-même. Plusieurs entreprises ont réussi avec des idées débiles seulement parce qu'elles ont un bon sens de communication avec la clientèle » (Étud.1).

4.2.3. Le développement des compétences

Pour 25 étudiants interviewés, avoir une formation académique initiale n'est pas suffisant pour être compétent. Alors, ils sont motivés à acquérir de nouvelles compétences. Ces compétences peuvent être développées par les formations proposées par l'organisation ou par la lecture des nouveaux articles et le suivi des nouvelles pratiques et essayer de les appliquer. Toutefois, la relation entre le développement continu des compétences et la gestion de carrière, quelle soit interne ou externe, reste toujours incertaine.

« Le domaine d'informatique est très instable alors ce n'est pas suffisant d'avoir seulement une formation académique. Personnellement, les nouveaux trucs que j'ai appris seul sont plus intéressants que ceux proposés par mes enseignants à l'université ». (Étud.17)

« Je pense que l'organisation est obligée de nous former aussi sur les nouvelles techniques qu'elles utilisent ». (Étud.13)

« Une grande ou une petite entreprise ? si j'avais le choix, et ce n'est pas probable, je choisirais une petite entreprise qui travaille sur de nouvelles technologies pour bénéficier de l'expérience de l'entrepreneur ». (Étud.3)

4.2.4. Le travail en équipe

Tous les étudiants indiquent que favoriser l'entraide entre les différents membres de l'équipe améliore la performance de l'entreprise. Aussi, ils voient que le travail en équipe leur permet de partager des compétences et de bénéficier de savoir-faire des autres. Le rôle de l'entrepreneur est primordial pour garantir l'harmonisation de l'équipe.

« Peu importe l'entreprise, je préfère travailler avec mon coéquipier au projet de fin d'études actuel. Nous formons une très belle équipe ». (Étud.15)

« J'aimerais bien avoir une bonne relation avec l'équipe. Ils peuvent me couvrir en cas où je ferai des bêtises ». (Étud.20)

4.2.5. Le sacrifice

La notion du sacrifice selon les étudiants touche principalement l'horaire du travail. La plupart des interviewés sont prêts à travailler des heures supplémentaires sans être payés. Ceci a une liaison directe avec l'obligation de responsabilité envers l'entreprise et son succès. Toutefois, les étudiants ont confirmé plusieurs fois que le salaire est intouchable alors ils ne sont pas prêts à faire des sacrifices sur le plan financier.

« Je suis prêt à ramener le travail avec moi et continuer à bosser chez moi » (Étud.25)

« Si je vois que mon directeur travaille à fond et reste après l'heure de sortie, alors pourquoi est-ce-que je ne ferais pas comme lui. C'est dans mes intérêts et les intérêts de l'entreprise. ». (Étud.7)

Section 2. Évolution de la perception partagée du contrat psychologique dans la phase d'embauche

Dans la présente section, nous chercherons à cerner la perception des termes du contrat psychologique des employeurs et leurs salariés pendant la phase d'embauche. Cette étape de notre recherche qualitative se caractérise par deux phases ; En premier lieu, nous mettrons l'accent sur la perception des termes du contrat psychologique des entrepreneurs et des primo-arrivants juste après l'entrée dans l'entreprise (I). En second lieu, nous présenterons l'évolution de la perception initiale après une année du travail au sein de ces entreprises (II).

I. La perception partagée du contrat psychologique juste après l'entrée dans l'entreprise.

Nous nous intéresserons à la perception des obligations et des attentes des primo-arrivants et des entreprises juste après l'entrée dans l'entreprise. Dans un premier temps, nous expliquerons le déroulement de la collection (1) et de l'analyse des données (2). Dans un deuxième temps, nous exposerons nos résultats (3).

1. Déroulement de la collecte des données

Dans cette partie, nous présenterons la composition de notre échantillon (1.1), les deux guides d'entretien utilisés avec les entrepreneurs et les primo-arrivants (1.2) ainsi que le déroulement des entretiens semi-dirigés (1.3).

1.1. Échantillon

L'échantillon a été défini à partir de plusieurs critères qui nous ont permis, dans un premier temps, de déterminer une liste primaire des jeunes entreprises innovantes nouvellement créées. Les activités principales de ces entreprises choisies sont le développement informatique et la robotique. Ce choix est justifié par deux motifs ; d'une part, l'orientation du gouvernement tunisien vers l'incitation à l'entrepreneuriat dans le domaine de TIC ; d'autre part, l'importance accordée par les jeunes salariés et nouveaux entrepreneurs à la robotique et aux activités liées à l'Internet. Pour valider l'intérêt de notre sélection, nous avons mené deux interviews informels avec deux directeurs de pépinières de startups installées en Tunisie. Ils ont confirmé l'importance de mener une recherche dans ces domaines et ont fait état de quelques difficultés rencontrées par les JEI en Tunisie.

Notre première mission consiste à trouver une base de données des jeunes entreprises innovantes. Toutefois, les bases de données proposées par les sources officielles, comme l'agence de promotion de l'innovation et de l'industrie ne permettent pas de distinguer les JEI des autres entreprises.

Les entreprises choisies ont été créées depuis moins d'une année. Ceci a pour objectif d'augmenter la chance de trouver des primo-arrivants qui travaillent encore chez ces JEI et n'ont pas encore démissionné ou été licencié. Nous avons sélectionné 30 startups et parmi ces 30 entreprises, seules 19, ayant recruté des salariés, sont retenues. Les fondateurs des 11 autres JEI travaillent encore seuls. Nous avons choisi des entrepreneurs qui sont passé par l'expérience de recrutement et qui ont une idée des informations communiquées lors des entretiens d'embauche. Finalement, nous retenons un échantillon de 16 JEI, qui ont répondu à nos critères, alors que trois entrepreneurs n'étaient pas disponibles pour participer à cette enquête.

Les 16 entrepreneurs interviewés ont entre 21 et 38 ans et ont tous acquis une expérience antérieure dans autre entreprise, généralement une grande entreprise. Ils ont choisi de lancer leur projet, car ils croient fortement au succès de leurs idées innovantes et ils préfèrent être à leur compte.

Aussi, les JEI choisies comptent 22 salariés. Parmi eux, 6 individus qui travaillent en tant que free-lances ou en tant que conseillers commerciaux externes ont été éliminés de l'échantillon. Les 16 collaborateurs restants sont des salariés permanents qui ont rejoint les JEI dès les premiers mois de la création. Parmi eux, 12 ont effectué leur stage de fin d'études au sein de l'entreprise et seulement six salariés disposent d'une petite expérience antérieure de moins d'une année, dans des postes d'ingénieurs, de développeurs Web et d'infographistes.

Dans chacun des deux groupes, le critère de saturation théorique développé par Glaser et Strauss (1967) a été adopté pour valider le nombre d'interviews suffisant. Selon Thiétart (2014, p. 216), « la saturation théorique est atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie ». Savoie-Zajc et al. (2007) a indiqué que la collecte des données s'arrêtera lorsque « les nouvelles données n'ajoutent pas de nouveau sens à ce qui est déjà compris ».

Tableau 14. Liste des entrepreneurs interviewés en première année

Entrepreneurs	Sexe	Âge	Domaine d'activité	Durée depuis la création
Entre. 1	H	28	Développement Web	5 mois
Entre.2	H	30	Web marketing	3 mois
Entre.3	H	37	Robotique pour enfants	7 mois
Entre.4	F	27	Robotique	2 mois
Entre.5	H	30	Développement Web	5 mois
Entre.6	H	32	Robotique	9 mois
Entre.7	H	24	Robotique	2 mois
Entre.8	H	26	Développement Web	3 mois
Entre.9	F	29	Développement Web	5 mois
Entre.10	H	27	Développement Web	3 mois
Entre.11	H	27	Développement App	5 mois
Entre.12	F	30	Développement App	8 mois
Entre.13	H	30	Développement App	10 mois
Entre.14	H	35	Robotique	Une année
Entre.15	H	30	Robotique	7 mois
Entre.16	H	26	Développement Web	5 mois

Tableau 15. Liste des primo-arrivants interviewés

Interviewé	Sexe	Âge	Poste occupé	Période depuis l'embauche	Expérience antérieure
Salarié 1	H	24	Ingénieur	3 mois	Non
Salarié 2	H	25	Infographiste	6 mois	Non
Salarié 3	H	24	Développeur Web	3 mois	9 mois
Salarié 4	F	23	Ingénieur	2 mois	Non
Salarié 5	H	23	Ingénieur	4 mois	2 mois
Salarié 6	H	24	Infographiste	7 mois	Non
Salarié 7	H	25	Développeur Web	7 mois	Non
Salarié 8	F	25	Ingénieur	3 Mois	4 mois
Salarié 9	F	24	Ingénieur	2 mois	5 mois
Salarié 10	H	24	Développeur Web	5 mois	Non
Salarié 11	H	24	Ingénieur	1 mois	3 mois
Salarié 12	H	24	Ingénieur	4 mois	Non
Salarié 13	F	25	Ingénieur	2 mois	Non
Salarié 14	F	23	Développeur Web	2 mois	Non
Salarié 15	H	24	Ingénieur	3 mois	2 mois
Salarié 16	H	25	Ingénieur	1 mois	Non

1.2. Le guide d'entretien

Pour le bon déroulement de cette deuxième étape, nous avons préparé deux guides d'entretien. Un premier guide s'adresse aux primo-arrivants nouvellement recrutés au sein de l'entreprise. Le deuxième s'adresse aux entrepreneurs des jeunes entreprises innovantes. Chaque guide a comme objectif principal de répondre à notre question principale **: quelle est la perception partagée du contrat psychologique des primo-arrivants et des entrepreneurs quelques jours après le recrutement ?**

Le premier guide d'entretien (annexe 4) s'adresse aux primo-arrivants et se compose de 3 parties principales. Chaque partie a un objectif indépendant de l'autre. Nous avons commencé notre guide avec une question plutôt générale pour permettre aux primo-arrivants de nous prendre confiance. Nous leur demandons de nous parler de leurs parcours académiques et professionnels, comment ils ont trouvé ce poste, le déroulement de l'entretien d'embauche. La deuxième et la troisième partie sont composées de 2 questions ; une première porte sur la perception des attentes des primo-arrivants de cette nouvelle relation du travail (autrement dit les obligations des entrepreneurs) et une deuxième s'intéresse à la perception des obligations de ces employés envers l'organisation et l'entrepreneur en particulier.

1.3. Déroulement de l'entretien

Les entretiens avec les entrepreneurs ainsi que leurs salariés se sont déroulés pendant l'été 2018. Dans chaque entreprise, nous avons choisi de commencer avec les entrepreneurs pour qu'ils puissent avoir une idée précise de l'intérêt de notre recherche. Cela a pour objectif d'assurer la participation de primo-arrivants à notre recherche qui seraient encouragés par leurs managers.

Les entretiens avec les entrepreneurs ont été conduits d'une manière individuelle dans leurs bureaux sauf un qui m'a invité à partager un trajet de 200 km avec lui pour qu'on puisse parler. Les entretiens ont duré entre 20 et 30 minutes et un dictaphone a été utilisé pour enregistrer l'échange. Comme c'était le cas dans la première étape avec les étudiants, nous sommes intervenus à chaque fois pour éclaircir certains points que nous avons jugés importants pour notre recherche. À la fin de chaque entretien, nous avons exprimé notre volonté d'effectuer un nouvel entretien dans une année pour étudier l'évolution de leurs perceptions. La plupart ont répondu « Enchallah ». Ce mot en Tunisie ne signale pas une

confirmation, mais il est plutôt synonyme de « on verra bien » en français. Aussi, ils nous ont fixés des entretiens avec leurs employés soit le jour même soit ultérieurement.

La plupart des primo-arrivants n'ont pas un bureau individuel, puisqu'ils travaillent dans un espace partagé. Nous avons demandé aux entrepreneurs de nous permettre d'utiliser leurs bureaux dans le but de garantir la confidentialité de la discussion. Avant chaque entretien, nous avons recueilli leur acceptation d'utiliser le dictaphone. Certains ont exprimé leur inquiétude que l'enregistrement soit envoyé au dirigeant. Nous avons confirmé à nos interviewés la nature scientifique de la recherche et que leurs réponses sont anonymisées. Chaque entretien a duré entre 10 et 25 minutes. Comme c'était le cas avec les entrepreneurs, nous avons demandé aux primo-arrivants de refaire un nouvel entretien à l'horizon d'une année.

2. Les étapes de l'analyse des données

Dans ce qui suit, nous présentons les étapes de l'analyse des données collectées après la réalisation des entretiens avec les primo-arrivants et les entrepreneurs. D'abord nous expliquons l'étape de retranscription des données (2.1). Après, nous abordons la procédure adoptée pour le codage et l'analyse des données (2.2).

2.1. La retranscription des données

Les entretiens avec les deux groupes se sont déroulés en trois langues à savoir la langue française, l'anglais et le dialecte tunisien. La traduction de deux dernières langues a été faite par nous-mêmes. Tous nos entretiens ont été enregistrés sur un dictaphone. 700 minutes d'enregistrement ont été retranscrites sur papier.

2.2. Le codage et l'analyse des données

Lors de notre première phase de recherche avec les étudiants, nous avons expliqué notre positionnement par rapport aux différentes méthodes d'analyse des données. Dans le cadre de ces deux phases, nous continuerons avec le même principe. En premier lieu, nous caractériserons la grille d'analyse (2.2.1). En deuxième lieu, une exploration du texte transcrit selon la grille d'analyse prédéfinie sera faite (2.2.2). En troisième lieu, un essai de catégorisation les unités en des groupes plus homogènes aura lieu (2.2.3).

2.2.1. La grille d'analyse

Dans cette étape, nous adopterons un codage fermé des données. Notre grille d'analyse est composée des thèmes prédéfinis avant de commencer la collecte des données afin de répondre au mieux à une partie de nos questions de recherche. Quatre thèmes principaux, présentés dans le tableau 16, ont été fixés dont deux pour chaque groupe d'interviewés.

Tableau 16. Liste des thèmes d'analyse des interviews

Pour les entrepreneurs	Pour les primo-arrivants
- La perception d'obligations envers les primo-arrivants. - La perception d'attentes de la relation avec les primo-arrivants.	- La perception d'obligations envers l'entreprise. - la perception d'attentes de la relation avec l'entreprise.

La première lecture du texte retranscrit a permis d'identifier un nouveau thème communiqué par la plupart des entrepreneurs et un peu par les primo-arrivants. Ces interviewés ont parlé des difficultés rencontrées lors de création de leurs entreprises. Ce nouveau mérite d'être analysé vue son influence sur la composition du contrat psychologique dans les JEI.

2.2.2. L'unité de codage

Nous allons nous baser sur l'analyse sémantique pour dégager plus d'information du texte retranscrit. Cette méthode se base sur la classification des mots, des phrases ainsi que des passages selon les thèmes identifiés en étape précédente. L'unité de codage facilite l'analyse et la catégorisation du contenu du contrat psychologique. Ce travail s'est déroulé sur plusieurs étapes : d'abord, une première lecture du texte transcrit a été réalisée pour avoir une idée générale des thèmes. Cette étape nous a permis d'identifier la présence d'un troisième thème dans notre grille d'analyse à savoir ; « les difficultés rencontrées ». Ensuite, deux tableaux récapitulatifs, un pour chaque groupe, ont été élaborés pour classer les passages, les mots par thème.

Toutefois, nous avons classé les unités d'une manière globale plutôt qu'individuelle par interviewé. Ceci s'explique par notre volonté de dégager la perception des obligations partagées par tous entrepreneurs et les salariés plutôt qu'une comparaison du contrat psychologique de chaque membre dans l'organisation. Nous présentons ci-dessous le tableau 17 et 18 comme exemple de notre classification des unités de codage par thème.

Tableau 17. Classification des unités de codage de réponses des salariés

Thème	Unité de codage	
	Mots	**Passage**
Les difficultés rencontrées par les JEI	Marché méconnu, échec, absence de vision, confrontation des idées, manque d'accompagnement, doute, argent, confiance, expérience, etc..	« Avant de venir bosser ici, j'ai fait 4 mois au centre d'appel technique de HP. Alors que c'est une grande entreprise, mais je n'ai pas senti que j'étais en train de me développer alors j'ai démissionné. J'ai vu l'offre de cette entreprise sur Facebook et je ne vous cache pas que j'ai eu un peu peur de les contacter. Alors que l'idée me plaît, mais je préfère travailler dans une grande entreprise plus stable. On est d'accord que l'idée est intéressante, mais rien n'est garanti, ils peuvent tomber en faillite à tout moment….»
Les obligations de l'employé selon lui	Communiquer, équipe, discuter, performant, participer à des formations, école d'été, responsable, se développer, compétences, management, responsabilités, décision, fautes, ponctuel, respect, recherches d'autres postes, carrière, discuter, innovation, créativité, communication, opportunités futures, recherche d'informations sur les formations, effort, perfectionniste, etc.	« Je connais Nizar depuis l'université. Nous avons étudié ensemble à l'ENISO. À l'époque, il ne m'a pas parlé de son intention de créer un projet. Pourtant, nous avons travaillé ensemble sur le projet de fin d'études et nous sommes restés en contact avec l'université…Dernièrement, il m'a appelé pour me parler de son projet et il m'a demandé de venir bosser avec lui. Lors de notre premier rendez-vous, il m'a expliqué l'importance de ce projet pour lui et ***qu'il m'a choisi parce qu'il croit que je partage la même vision que lui, puisque son idée se rapproche de l'idée développée dans notre projet de fin d'études ».*** « D'abord, je veux que vous sachiez que Houssam est mon enseignant à l'université avant d'être mon dirigeant ici. ***Alors pour cette principale raison que je dois le respecter et suivre ses conseils. Aussi, puisque c'est mon premier emploi, je dois donner mon maximum pour convaincre Houssam que je suis la bonne personne pour ce poste et qu'il ne regrettera jamais de me choisir dans son équipe ».***
Les obligations de l'entrepreneur selon l'employé	Déficit, famille, vision, salaire, rémunération, former, parler, communiquer, besoin, diffusion d'information, vision, nouvelles technologies, stratégie, formations, déléguer, motivation, tickets carburant et restaurant, partager, transparence, amélioration des conditions du travail, respect vie personnelle, appels téléphoniques hors horaires du travail, innovation, gentil, carrière, etc.…	« Quand j'ai fini mes études, j'ai commencé à chercher un boulot proche de chez moi. J'ai vu l'annonce d'une nouvelle entreprise dans la ville qui cherche un ingénieur nouveau diplômé. Je me suis dit « c'est une belle opportunité », mais ***j'avais peur puisque les jeunes entreprises de donnent pas un bon salaire. Le dirigeant m'a fixé un rendez-vous et je suis allé. Il m'a parlé de l'entreprise, de l'importance du projet, et pour être honnête, j'ai attendu qu'il me parle du salaire (en souriant), et voilà il m'a dit que je vais toucher 600 dinars comme début, mais il m'a promis d'augmenter mon salaire dans 3 mois pour toucher 900 dinars. J'ai trouvé ça raisonnable… ».*** « Une bonne question. Qu'est-ce que j'attends de mon dirigeant ? Hmmm. ***Des opportunités de développement en travaillant sur de nouvelles technologies. Qu'il me respecte et qu'il soit transparent avec moi ».***

Tableau 18. Classification des unités de codage de réponses des entrepreneurs

Thème	Unité de codage	
	Mots	**Passage**
Les difficultés rencontrées par les JEI	Risques, démarrage, manque d'expérience, manque de confiance, difficile, jeune, moins qualifié, budgets, coûts élevés, investissement, argent, avenir, incapable d'embaucher les meilleurs, clients, etc..	« En Tunisie, c'est très difficile, pour ne pas dire impossible, pour un nouveau diplômé sans expérience de trouver un boulot. Alors, j'ai décidé de créer ma propre entreprise. L'étude du marché a donné des résultats impressionnants. À ce regard, j'ai décidé de faire la constitution légale de ma boîte. Alors là, c'était une grande erreur, je pense. Les procédures administratives dans l'API prennent presque 3 semaines et en plus ils n'ont pas trouvé une catégorie pour mon idée (en souriant) … ».
Les obligations de l'entrepreneur selon lui	Former, j'achète de nouveaux logiciels, je n'exige pas un temps du travail, résultat final, salaire, Ticket restaurant, déléguer, informer, atmosphère, formations, école d'été, rémunération, développement continu, responsable, travailler à la maison, s'améliorer, cuisine, réunions, sympathiques, former, j'achète de nouveaux logiciels, je n'exige pas un temps du travail, résultat final, salaire, Ticket restaurant, déléguer, informer, atmosphère, formations, école d'été, rémunération, développement continu, responsable, travailler à la	« J'ai travaillé seul pendant 6 mois alors que dernièrement, et après l'obtention de mon premier contrat avec un client, j'ai décidé de recruter un employé. J'ai choisi un ami qui a étudié avec à l'université. Il a aimé l'idée, mais il a été méfiant sur ma capacité à lui offrir un bon salaire et il m'a indiqué qu'il est un jeune marié et il doit s'occuper de sa famille. Je l'ai rassuré et j'ai lui dit que je vais lui donner 1000 dinars avec des Tickets restaurant ». « Je pense que chaque nouvelle entreprise doit avoir des employés compétents. Pour moi, gérer une petite entreprise avec un projet innovant est très risqué. Alors, j'essaye de faire des séances de formation sur de nouvelles technologies chaque semaine pour qu'on puisse avancer sur le projet. La semaine dernière par exemple, j'ai demandé à un ami, un enseignant du marketing à l'université, de nous faire une séance sur l'E-Marketing… ».

	maison, s'améliorer, cuisine, réunions, sympathique,	
Les obligations de l'employé selon l'entrepreneur	Former, parfait, formation, respecter, vision, motivation, bonne relation, productive, expliquer, parler avec, l'exemplaire, tolérer les fautes, venir en retard, culture, nouvelles technologies, excellence, clients, délais, nouveau contrat, comportement, loyal, pratiques, qu'ils participent aux formations, chercher, m'informer, respect, offres d'emploi, etc.	« J'ai dépensé mes derniers centimes sur mon compte d'épargne pour créer cette boîte alors c'est sûr que j'attends beaucoup de mes employés. Sami, le premier que j'ai recruté, j'ai été très clair avec lui : tu donnes un effort, tu sacrifices du temps au moins en cette période de lancement, alors là tu seras récompensé. Actuellement, on travaille seulement sur le développement du projet puisqu'on n'a pas un client et mes deux employés risquent fortement de ne pas toucher leur salaire ce mois-ci. Je vais faire des sacrifices aussi j'attends qu'ils en fassent également. J'espère que cette situation sera temporaire. Plusieurs entreprises tombent en faillite à cause de l'absence du premier client ». « Je recrute principalement des stagiaires qui ont passé les 6 mois de leurs stages de fin d'études en travaillant sur le développement de notre innovation. Alors j'ai les informations nécessaires sur leurs compétences, leurs implications et leurs motivations. Je recrute le meilleur parmi ces stagiaires. ***Il doit être polyvalent, capable d'exécuter des tâches en management ainsi que d'autres techniques pour ne perdre pas de temps à le former… ».***

2.2.3. Catégorisation des unités

Nous suivons toujours l'approche de catégorisation des unités de codage adoptée dans la première étape de notre étude avec les étudiants. Cette méthode a été suivie par plusieurs chercheurs pour simplifier la complexité du contenu du contrat psychologique. Comme c'était le cas avec les étudiants, notre lecture intensive du texte retranscrit et des tableaux d'analyses préétablis nous ont permis de catégoriser les 3 thèmes en des sous-catégories présentées dans le tableau19 ci-dessous.

Tableau 19. Présentation des sous-catégories des thèmes choisis

Thème	Sous-catégorie
Les difficultés dans les JEI	Le financement - Manque d'expérience de l'entrepreneur - Commercialisation de l'innovation - L'avenir incertain - Contraintes judiciaires et manque d'accompagnement - La main d'œuvre difficile à gérer.
Les obligations de l'entrepreneur selon lui	Salaire et avantages en nature - Développement et veille technologique - Sacrifice - Conditions du travail - Transparence - Responsabilisation - Flexibilité des horaires.
Les obligations du primo-arrivant selon l'entrepreneur	Persévérance et sacrifice - Relation avec la clientèle- Vision partagée et culture de l'entreprise - Règles et procédure du travail- Développement.
Les obligations du primo-arrivant selon lui	Performance et perfection - Sacrifice et disponibilité- Travail en équipe - Développement.
Les obligations de l'entrepreneur selon le primo-arrivant	Responsabilisation et harmonisation de l'équipe - Développement - Flexibilité d'horaire - Créativité et veille technologique - Salaire - Transparence - Vision partagée et culture de l'entreprise.

3. Présentation des résultats de la première étape

Dans ce qui suit, nous exposerons, en premier lieu, les difficultés rencontrées par les JEI pendant la phase de création de leurs entreprises. En deuxième lieu, nous présenterons le contenu du contrat psychologique selon les employés ainsi que le contenu du contrat psychologique du point de vue des entrepreneurs. Nous commençons par l'identification des difficultés rencontrées par les JEI avant et après la création (3.1). Ensuite, nous présentons la perception du contenu du contrat psychologique tel qu'il est présenté par les primo-arrivants (3.2). Enfin, nous aborderons les différentes obligations du contrat psychologique du point de vue de l'entrepreneur (3.3).

3.1. Les difficultés rencontrées par les JEI avant et après la création

Les entretiens avec les entrepreneurs et les salariés des jeunes entreprises innovantes ont permis de dégager une liste préliminaire des difficultés majeures rencontrées par les JEI avant et après la création. Cette liste permettra d'avoir une idée plus claire sur la particularité du contexte tunisien. Elle ouvrira une autre voie de recherche sur l'effet de ces difficultés sur la réalisation des obligations qui seront mentionnées dans cette étude.

Nous avons identifié six groupes de difficultés liées à des facteurs internes et externes à l'entreprise.

3.1.1. Le financement

L'analyse thématique menée dans ce travail a mis en évidence l'existence des problèmes financiers des jeunes entreprises innovantes. Par conséquent, les investisseurs imposent leurs propres conditions pour minimiser le risque d'investissement dans un projet innovant. En effet, sept parmi les dix entrepreneurs interviewés sont passés par cette situation :

« Les investisseurs en Tunisie n'aiment pas investir dans des projets innovants et ont tendance à financer les projets classiques ». (Ent.7).

« Un autre truc avec les investisseurs, c'est qu'ils essayent toujours d'être la partie la plus forte dans les négociations ». (Ent.9).

Quatre entrepreneurs ont affirmé ne pas trouver le recours au système bancaire comme la meilleure solution vue le coût élevé du crédit accordé par les banques tunisiennes :

« On a eu aussi des problèmes au niveau du financement bancaire, car ils exigent des commissions très élevées. La banque nous considère plus comme un particulier qu'un entrepreneur. On a alors décidé de lâcher l'idée d'un emprunt bancaire surtout parce qu'on sait bien d'un projet innovant ne sera pas rentable avant quelques années ». (Ent.1).

Pour résoudre ces problèmes, tous les entrepreneurs interviewés ont affirmé qu'ils ont été obligés d'autofinancer une partie ou la totalité de leurs projets à partir de leurs salaires et de leurs fonds propres :

« La première difficulté, c'est la difficulté financière. Épargner à partir de mon salaire était une mission difficile puisque je suis marié avec 3 enfants à charge ». (Ent.11).

3.1.2. Le manque d'expérience de l'entrepreneur

Neuf entrepreneurs ont suivi un parcours académique lié au domaine technologique. Ils ont souligné certaines difficultés rencontrées en début de création à cause du manque de compétences managériales. En effet, ils ont perdu des clients et ont été confrontés à des difficultés à gérer leurs moyens financiers assez limités. Mais, ces entrepreneurs sont conscients de leurs situations et accordent assez d'importance à l'apprentissage actif pour gagner en expérience.

« Malheureusement, on a commencé notre activité sans faire d'étude du marché, sans business-modèle, sans business plan. Malheureusement, on n'a pas fait de formation en entrepreneuriat ». (Ent.13).

« À certains moments, j'ai fait des fautes et une mauvaise gestion et j'ai même perdu des contrats avec des clients, mais même si l'on n'a pas l'expérience, mais, si l'on a un objectif, une vision, on peut corriger nos fautes ». (Ent.6).

« J'ai constaté une autre fois que le background technique seulement ne sert à rien si l'on n'a pas de connaissance en management ». (Ent. 2).

3.1.3. Commercialisation de l'innovation

On ne peut pas parler de succès d'une innovation sans parler de son acceptation par les clients. Sept entrepreneurs ont parlé de difficultés à commercialiser une nouvelle idée ou produit sur le marché tunisien soit du fait du manque de ressources dédiées au marketing soit pour le mauvais choix de la cible et du « timing » pour présenter cette innovation sur le marché tunisien.

« Du fait que c'est un nouveau concept, on a eu du mal à s'introduire dans le marché ». (Ent.13).

« Comme toute entreprise en début de création, on a eu du mal à s'imposer puisqu'à l'époque la sécurité était presque un besoin luxueux ». (Ent.5).

3.1.4. Un avenir incertain

Le futur incertain et imprévisible affecte les startups comme toutes les entreprises. Les JEI tunisiennes ne sont pas épargnées. Tous les entrepreneurs interviewés sans exception ont

confirmé qu'ils se trouvent face à un risque de faillite très élevé, une clientèle très exigeante et fluctuante, une absence totale de garantie d'une rentabilité financière rapide, et l'instabilité économique et politique en Tunisie.

« Ça rejoint la nature de croissance des startups, on a un taux d'échec de 9 sur 10, mais si elle réussit c'est vraiment le jackpot ». (Ent. 14).

« Ce n'est pas aussi facile que je le pensais, il y a beaucoup de risques concrets, surtout dans cette période où le pays est économiquement instable et ce n'est pas facile de relever des fonds d'investissement ». (Ent.16).

« Nous sommes une startup, alors on peut générer du bénéfice pendant trois mois par exemple comme on peut rester six mois sans profit ». (Ent.6).

Cependant, huit salariés sont conscients de ces risques, mais ils ont accepté de faire partie de l'aventure et de relever le défi avec les entrepreneurs.

« On n'a pas de garantie, on n'a pas de salaires fixes, on peut perdre beaucoup d'argent dans quelques jours ». (Sal.7).

« Après un mois, la révolution a commencé en Tunisie et nous sommes passés par des problèmes financiers jusqu'à trouver un client important, mais on est passé par une période de stress et sans rendement financier, et même sans salaire ». (Sal. 5).

3.1.5. Contraintes judiciaires et manque d'accompagnement

Comme nous l'avons déjà mentionné, aucune loi ne porte spécifiquement sur les jeunes entreprises innovantes en Tunisie. Ainsi, neuf entrepreneurs interviewés ont connu des problèmes juridiques lors de l'enregistrement de leurs entreprises qui est une opération qui prend du temps.

« L'étude du projet était un peu difficile et longue vue les contraintes juridiques en Tunisie lors de la création d'une start-up ». (Ent.3).

« Honnêtement, j'ai aimé que le club soit destiné aux majeurs aussi, mais la législation tunisienne vous oblige à ouvrir seulement un club d'enfants âgés de moins de 15 ans ». (Ent.9).

Les entrepreneurs tunisiens doivent également faire face au manque d'incitations de l'État envers les nouveaux entrepreneurs innovants. En effet, le gouvernement tunisien paraît ignorer certains projets innovants à fort potentiel, ayant pourtant déjà remporté des distinctions dans les concours internationaux. Les moyens financiers des structures d'accompagnement étant très limités, l'État ne peut pas prendre en charge tous les projets innovants.

« Bien sûr et comme d'habitude, le gouvernement ne fait pas le suivi des gens qui participent aux concours et qui ont gagné des prix avec des produits innovants ». (Ent.9).

« Mais je dois mentionner qu'on nous a refusé l'accompagnement au sein d'une pépinière publique ». (Ent.2).

3.1.6. Une main d'œuvre difficile à gérer

Compte tenu de ces difficultés, recruter et fidéliser est compliqué. Les entrepreneurs doivent convaincre les candidats potentiels que leur projet est original.

« On a commencé par une idée et on va convaincre les personnes qu'on va les recruter pour cette idée et qu'ils vont nous rejoindre ». (Ent.7).

Cependant, l'un des entrepreneurs interviewés a indiqué que le manque d'expérience en matière de recrutement l'a amené à choisir de mauvais profils.

« Au début, je suis tombé dans le piège. Plusieurs candidats ont joué sur notre bon cœur lors de l'entretien et ils ont confirmé qu'ils étaient libres de tout engagement en ayant beaucoup de temps à consacrer à l'entreprise alors que c'est faux ». (Ent.16).

De l'autre côté, la plupart des candidats au sein des jeunes entreprises innovantes sont des spécialistes en technologie, un domaine très demandé soit en Tunisie ou à l'international. Sept des dix salariés interviewés ont confirmé que la principale raison de quitter les JEI serait pour partir travailler à l'étranger ou accepter une offre plus intéressante d'une autre entreprise.

« La seule condition pour quitter cette startup, c'est de trouver un bon contrat avec l'étranger ». (Sal.16).

« Mais si un jour je prends la décision de quitter l'entreprise, c'est pour aller ailleurs, pour travailler à l'étranger ou encore si je trouve les mêmes avantages que j'ai maintenant avec un meilleur salaire ». (Sal.2).

3.2. La perception partagée du contrat psychologique du point de vue des primo-arrivants

Nous avons essayé de dégager les obligations des primo-arrivants ainsi que leurs perceptions des obligations des entrepreneurs.

Les primo-arrivants ont parlé de leurs recherches d'emploi, de leurs expériences antérieures, de leurs critères de choix des entreprises ainsi que des causes de licenciement ou de démission. En analysant ces interviews, nous avons identifié sept catégories expliquées en détail dans le tableau 20 ci-dessous : responsabilisation et harmonisation de l'équipe, développement, flexibilité d'horaire, créativité et veille technologique, salaire, transparence, la vision partagée et culture de l'entreprise.

En outre, les salariés sont conscients qu'ils sont obligés d'apporter des contributions en contrepartie des obligations des entrepreneurs. Pour cela, ils se trouvent dans l'obligation d'offrir : performance et perfection, sacrifice et disponibilité, travail en équipe, développement.

Le tableau 21 ci-dessous donne plus de détails sur la nature de chaque catégorie d'obligations

Tableau 20. Les obligations de l'employeur selon les salariés

Obligation de l'employeur		
Obligations	**Description**	**Exemples de Verbatim**
Responsabilisation et harmonisation de l'équipe	Cinq primo-arrivants ont expliqué avoir démissionné ou refusé des postes dans de grandes entreprises du fait du manque de perspective, puisque les postes à responsabilité s'obtiennent à l'ancienneté. Par contre, dans les JEI, ils se sentent plus valorisés et motivés par le travail en équipe. Le dirigeant aura la possibilité de les responsabiliser facilement s'ils sont compétents.	*« Nous travaillons dans un environnement collaboratif. Il n'y a pas une différence entre un supérieur ou un salarié. Nous travaillons en équipe et c'est motivant. Nous sommes une famille ». (Sal.16).* *« Ici, j'ai plus un rôle managérial, je suis responsable d'une équipe ici. C'est motivant ». (Sal.1).*
Développement	Sept jeunes diplômés sans expérience ont indiqué avoir accepté être membre de la JEI, car le dirigeant a proposé des programmes de formation technique afin d'améliorer leur employabilité tant interne et qu'externe.	*« Les fondateurs aussi m'ont aidé à me former sur le monde des startups en me donnant des articles à lire chaque semaine pour me familiariser ». (Sal.9).* *« Lorsque je dis que je suis chargé du growth marketing, n'importe qui peut me remplacer à ce moment-là, mais j'aimerais bien avoir plus d'expérience et plus de formation pour garantir mon employabilité ». (Sal. 3).*
Flexibilité d'horaire	Les salariés préfèrent travailler avec un horaire souple et flexible qui offre une liberté, un équilibre entre leurs engagements professionnels et personnels. Les salariés dans les JEI préfèrent un management par objectifs.	*« Mon employeur a offert une flexibilité d'horaire dans la startup, ce que j'aime bien, et il a travaillé sur les objectifs ». (Sal.7).* *« C'est toujours la flexibilité d'horaire et la liberté qui compte beaucoup pour moi, quelle que soit l'entreprise ». (Sal.2).*
Créativité et Veilletechnologique	Tous les salariés ont indiqué qu'ils choisissent de rejoindre une entreprise qui développe de nouvelles technologies et qui a un projet évolutif technologiquement avec un dirigeant qui suit tout ce qui est nouveau dans le domaine.	*« Ce qui m'intéresse dans cette offre, c'est l'utilisation d'une nouvelle technologie ». (Sal.14).*
Salaire	Sept salariés disent accepter un salaire inférieur à celui offert par les autres entreprises. Ces sept salariés sont de jeunes diplômés et c'est leur première expérience professionnelle. Les autres salariés ont indiqué qu'ils vont refuser un salaire inférieur même s'ils y voient plus d'avantages par rapport aux autres entreprises.	*« J'ai aimé l'idée de travailler dans cette startup et j'ai demandé un salaire très faible qui couvre mes dépenses, mais après j'ai demandé une augmentation du salaire ». (Sal.12).* *« On a parlé du salaire après un mois et j'ai demandé que le salaire ne soit pas inférieur à ce que jegagnais dans l'ancienne entreprise, car j'ai des engagements ». (Sal.11).*
Transparence	Pour joindre une JEI, les salariés doivent faire face à plusieurs risques. Pour cela, ils demandent au dirigeant d'être le plus	*« Le fondateur est très correct et sincère du coup par exemple s'il n'y a pas de fonds, il nous dit. Il est très transparent surtout sur les aspects financiers ». (Sal.1).*

	transparent possible concernant les informations de l'entreprise et son avenir, leurs formations et leurs développements.	*« Le fondateur était réaliste, il m'a expliqué l'idée et la situation actuelle de la startup ». (Sal.12)*
La vision partagée et la culture de l'entreprise	Huit salariés interviewés ont accepté de rejoindre la JEI, car ils partagent une vision commune avec le dirigeant et ils considèrent le projet comme leur « bébé ». En outre, tout changement de vision ou de la culture partagées au sein du JEI peut engendrer des conflits entre les deux parties.	*« J'ai envie de rester dans cette startup, car j'ai constaté qu'il y a une vision partagée entre les fondateurs et les salariés et entre les salariés eux-mêmes ». (Sal.3)*

Tableau 21. Les obligations de l'employé (selon lui)

Obligations de l'employé (selon lui)		
Obligation	**Description**	**Exemples de verbatim**
Performance et perfection	Tous les salariés interviewés ont exprimé qu'ils doivent être performants et pour permettre à la JEI de satisfaire une clientèle exigeante et une concurrence importante.	*« C'est un travail d'équipe et on doit assurer le succès de notre startup ». (Sal.10).* *« Je veux faire un gros effort pour aider à la réussite de l'entreprise. C'est mon devoir ». (Sal.7).*
Sacrifice et disponibilité	Les salariés sont conscients des difficultés auxquelles la JEI est confrontée et sont prêts à sacrifier de leur temps personnel pour booster l'activité et réaliser les objectifs.	*« On va s'investir et travailler au maximum pour faire réussir cette startup ». (Sal.5).* *« Quand j'ai beaucoup du travail à faire, je travaille ailleurs ou à domicile, je fais du travail à distance et, s'ils ont besoin de moi les week-ends, j'accepte aussi ». (Sal.16).*
Travail en équipe	Le primo-arrivant a comme mission de garantir le bon fonctionnement de l'équipe du travail, d'éviter les conflits avec les autres salariés ainsi qu'encadrer les nouveaux salariés et faciliter leur intégration.	*« On essaye d'avoir un lien avec les nouveaux employés, on essaye de les aider à se familiariser et à travailler en équipe ». (Sal.8).*
Développement	Pour neuf salariés interviewés, leur développement technique et personnel n'est plus une mission à valider seulement par le dirigeant. Les salariés doivent aussi essayer de faire des formations supplémentaires pour améliorer leurs compétences.	*« J'ai demandé à continuer mes études en parallèle ». (Sal.2).* *« Je me considère comme un autodidacte, car la formation académique permet d'acquérir un diplôme, mais mes compétences professionnelles se sont améliorées ». (Sal.14).*

3.3. Le contenu du contrat psychologique selon les entrepreneurs

À ce stade d'analyse, nous allons essayer de présenter les obligations des salariés telles qu'elles sont présentées par les entrepreneurs ainsi que les obligations que ces entrepreneurs jugent nécessaire d'offrir aux salariés.

Les entrepreneurs interviewés ont évoqué certaines obligations de leurs salariés envers l'entreprise qui peuvent être classées en cinq catégories : persévérance et sacrifice, relation avec la clientèle, vision partagée et culture de l'entreprise, règles et procédure du travail, développement.

Le tableau 22 ci-dessous explique en détail la particularité de chaque catégorie d'obligations.

En contrepartie, les entrepreneurs considèrent qu'ils sont obligés d'offrir certaines promesses aux nouvelles recrues pour prouver leur loyauté d'une part et garantir le bon déroulement du projet d'autre part. Ces obligations sont regroupées en sept catégories : salaire et avantages en nature, développement et veille technologique, sacrifice, conditions du travail, transparence, responsabilisation, flexibilité des horaires. Ces obligations sont présentées en détails dans le tableau 23.

Tableau 22. Les obligations de l'employé selon les entrepreneurs

Obligation de l'employé		
Obligations	**Description**	**Exemples de Verbatim**
Persévérance et sacrifice	Travailler chez une JEI demande persévérance et sacrifice. Selon la plupart des entrepreneurs interviewés, être membre d'une JEI exige un sacrifice en temps et en ressources. Rien n'est garanti et le risque est très élevé.	*« Les nouveaux employés doivent être persévérants, car la gestion d'une nouvelle startup n'est pas facile pour plusieurs raisons : on n'a pas de garantie, on n'a pas un salaire fixe, on peut perdre beaucoup d'argent dans quelques jours. Il faut faire des sacrifices. Les startups sont faites pour les personnes courageuses ». (Ent.3).* *« Les nouveaux salariés vont sacrifier de leur temps et leur repos pour travailler une petite entreprise nouvellement créée et c'est à apprécier ». (Ent.6).*
Relation avec la clientèle	Manquer et perdre des clients est un risque majeur pour une JEI. Tous les entrepreneurs interviewés ont confirmé que la satisfaction des clients est la clé du succès et toute sorte de conflits avec ces derniers seront inacceptables.	*« Le plus important pour moi est la satisfaction des clients alors les salariés doivent partager cet objectif d'offrir un service de qualité ». (Ent.5).* *« Outre, j'attends qu'ils soient assez patients et compréhensifs dans leur relation avec les enfants qui représentent la part importante de notre clientèle ». (Ent.9).*
Vision partagée et culture de l'entreprise	Partager la vision de la JEI est une des conditions pour rejoindre la JEI selon neuf entrepreneurs interviewés. Un primo-arrivant doit être impliqué dès le premier jour à l'idée du projet et il doit contribuer au développement d'une culture du travail commune pour rassurer l'avenir de l'entreprise.	*« Le plus important pour moi, c'est que l'employé rejoint et construit le projet avec nous puisqu'on est au début de l'aventure ». (Ent.10).* *« Ces nouvelles recrues ont eu des opportunités pour rejoindre de grandes entreprises, mais ils ont souhaité nous joindre, du coup, ce sont des attitudes qui nous permettent de prendre une idée sur leurs décisions futures de développement et de carrière ainsi et leurs envies. Ils veulent partager une grande partie de notre vision ».(Ent.7).*
Règles et procédure du travail	Le respect des règles et des procédures du travail est une norme obligatoire demandée par les petites et les grandes entreprises. Par conséquent, le primo-arrivant est invité à respecter ces règles pour assurer le bon déroulement du projet innovant.	*« Si tu permets à un employé, dès le premier jour, de ne pas respecter les procédures de la société, ça sera dangereux pour la société. Si t'autorises ce comportement, ce salarié peut être un virus difficile à contenir ».(Ent. 4).* *« Un salarié doit respecter la ponctualité et les règles de la société, il doit respecter le gérant ». (Ent.15).*
Développement	Compte tenu des moyens limités, l'employé est invité à contribuer à son évolution personnelle et technique par la participation aux formations et partager ses compétences et son expérience prérequise avec les nouveaux salariés.	*« On incite les nouveaux employés à développer leurs propres idées ». (Ent.1)* *« J'aimerais bien aussi que mes employés continuent à se développer et ne stagne pas au niveau initial ». (Ent.16).*

Obligations de l'employeur		
Obligations	**Description**	**Exemples de Verbatim**
Salaire et avantages en nature	Les entrepreneurs interviewés réalisent, que peu importe les avantages offerts dans les JEI, le salaire reste parmi les sources de motivation les plus importantes pour les salariés. Les JEI sont obligées d'offrir un salaire acceptable.	*« J'ai réalisé que peu importe ce que tu offres à un salarié, le plus important pour lui, c'est un bon salaire ». (Ent.4)* *« La majorité des profils qui ont quitté notre startup, c'était à cause du salaire, car ils m'ont confirmé que si j'alignais le salaire avec celui pratiqué par les autres entreprises, ils seraient restés ». (Ent. 6)*
Développement et veille technologique	L'employeur doit assurer la formation et l'encadrement des nouveaux salariés pour garantir d'une part l'amélioration des compétences des nouveaux diplômés, et d'autre part la meilleure utilisation et le développement de l'innovation et des technologies utilisées dans l'entreprise.	*« Tout d'abord, de notre côté, on va former la personne en tenant compte de nos envies, nos ambitions et notre philosophie ». (Ent.9)* *« Maisà part tout ça, mes salariés ont cherché de nouveaux défis, ils n'aiment pas la routine, ils aiment travailler sur de nouvelles technologies et de nouvelles tâches ». (Ent.7)* *« Je recrute de jeunes diplômés alors j'essaye de les convaincre qu'ils vont se développer techniquement avec un salaire en évolution selon la progression de leurs compétences et leur productivité. ». (Ent.13)*
Sacrifice	Vu que sept entrepreneurs ne recrutent que de jeunes diplômés, ils sont obligés d'attendre que ces primo-arrivants gagnent en expérience et deviennent productifs. Ils sont confrontés aux erreurs commisespar leurs salariés en période d'apprentissage	*« C'est entre 10 et 12 mois pour qu'un débutant soit rentable. Pendant cette période, je lui donne un salaire, et je suis obligé d'accepter quelques fautes, et je consacre des dépenses pour son développement ». (Ent.3)*
Conditions du travail	Pour motiver les primo-arrivants, le dirigeant doit veiller à ce que les conditions du travail soient favorables et que son équipe du travail soit soudé.	*« Je vais essayer de les respecter, de ne pas exercer trop de pression, d'offrir un environnement de travail favorable et de leur faire confiance ». (Ent. 12)*
Transparence	La plupart des entrepreneurs prennent assez de temps à expliquer en détail la situation de l'entreprise et les risques pour que les salariés soient conscients des difficultés.	*« Mes salariés ont le droit de consulter le compte bancaire de l'entreprise. Ils consultent toutes les factures. Comme cela, ils auront l'information sur la situation de l'entreprise ». (Ent.1)*
Responsabilisation	Tous les entrepreneurs ont confirmé qu'ils essayent de déléguer des tâches et de responsabiliser leurs primo-arrivants pour qu'ils puissent gérer les nouveaux salariés et l'évolution de l'activité de l'entreprise.	*« Nos salariés seront confrontés à de nouveaux défis, mais j'essaye de temps en temps de déléguer certaines de mes tâches pour responsabiliser mes employés ». (Ent. 7)*
Flexibilité des horaires	Neuf entrepreneurs sont conscients que donner de l'autonomie aux primo-arrivants peut être source de productivité et choisissent un management par objectifs.	*« Je suis très flexible au niveau des horaires du travail, car je sais qu'ils peuvent travailler même 15 heures par jour alors je leur donne assez de liberté dans la gestion de leur temps de travail ». (Ent. 14)*

Tableau 23. Les obligations de l'employeur (selon lui)

II. La perception partagée des termes du contrat psychologique après une année

Notre troisième et dernière étape dans la recherche qualitative a eu lieu une année après la deuxième étape. Elle a comme objectif l'analyse de l'évolution des termes partagés du contrat psychologique dans les JEI. Une nouvelle série d'entretiens a été réalisée avec les mêmes groupes des entrepreneurs et des primo-arrivants. Dans le cadre de cette partie, nous allons exposer la démarche adoptée pour la collecte (1) et l'analyse des données (2). Après, nous présenterons nos résultats (3).

1. Déroulement de la collecte des données

Dans ce point, nous allons revenir sur la composition de notre échantillon (1.1), les deux guides d'entretien utilisés pendant les entretiens avec les deux groupes (1.2), ainsi que le déroulement de nos entretiens (1.3).

1.1. Composition de l'échantillon

Lors de la réalisation des premiers entretiens pendant la première étape, nous avons expliqué à nos interviewés que nous devons les contacter au bout d'une année pour un nouvel entretien. Pour cela, une liste a été préparée qui contient leurs noms, leurs numéros de téléphone ainsi que leurs emails. Cette liste a été utilisée pour recontacter les 16 entrepreneurs ainsi que les 16 primo-arrivants afin d'arranger un nouvel entretien.

Nous nous sommes retrouvés devant une contrainte majeure. Certains membres de deux groupes n'étaient pas disponibles pour différentes raisons. Pour les entrepreneurs, 2 ont fermé leurs startups et un autre n'a pas répondu à nos appels téléphoniques, ainsi qu'à nos emails. Quant aux primo-arrivants, 3 ont été licenciés ou ont démissionné et un autre a accepté une offre d'emploi en France. Par conséquent, 13 entretiens avec les entrepreneurs et 12 autres avec les primo-arrivants ont eu lieu (tableaux 24 et 25).

Tableau 24. Liste des entrepreneurs interviewés après une année

Entrepreneurs	Sexe	Âge	Domaine d'activité	Durée depuis la création
Entre. 1	H	29	Développement Web	Un an et 5 mois
Entre.2	H	31	Web marketing	Un an et 3 mois
Entre.3	H	31	Développement Web	Un an et 5 mois
Entre.4	H	33	Robotique	Un an et 9 mois
Entre.5	H	25	Robotique	Un an et 2 mois
Entre.6	H	27	Développement Web	Un an et 3 mois
Entre.7	F	30	Développement Web	Un an et 5 mois
Entre.8	H	28	Développement Web	Un an et 3 mois
Entre.9	H	28	Développement App	Un an et 5 mois
Entre.10	H	31	Développement App	Un an et 10 mois
Entre.11	H	31	Robotique	Un an et 7 mois
Entre.12	H	27	Développement Web	Un an et 5 mois
Entre. 13	F	23	Robotique	Un an et 3 mois

Tableau 25. Liste des primo-arrivants interviewés après une année

Interviewés	Sexe	Âge	Poste occupé	Période depuis l'embauche
Salarié 1	H	25	Ingénieur	Un an et 3 mois
Salarié 2	H	26	Infographiste	Un an et 6 mois
Salarié 3	H	25	Développeur Web	Un an et 3 mois
Salarié 4	F	24	Ingénieur	Un an et 2 mois
Salarié 5	H	25	Infographiste	Un an et 7 mois
Salarié 6	H	26	Développeur Web	Un an et 7 mois
Salarié 7	F	25	Ingénieur	Un an et 2 mois
Salarié 8	H	25	Ingénieur	Un an et 1 mois
Salarié 9	H	25	Ingénieur	Un an et 4 mois
Salarié 10	F	26	Ingénieur	Un an et 2 mois
Salarié 11	H	25	Ingénieur	Un an et 3 mois
Salarié 12	H	26	Ingénieur	Un an et 1 mois

1.2. Le guide d'entretien

Pour mener à bien nos entretiens, deux guides d'entretien ont été préparés. Ils ont comme objectif d'interroger les entrepreneurs et les primo-arrivants sur l'évolution de leurs perceptions d'attentes et d'obligations après une année de notre première rencontre avec eux.

Le premier guide d'entretien (annexe 6) s'adresse aux primo-arrivants et se compose de 3 questions principales. Une question générale pour détendre l'interviewé et rafraîchir son mémoire. Une deuxième qui porte sur l'évolution de ses attentes au sein de l'entreprise. Une dernière s'intéresse à l'évolution de ses obligations.

- Est-ce que votre employeur a tenu les promesses qu'il vous a faites lors de votre embauche ? Que ressentez-vous par rapport à ça ? - Après une année du travail dans l'entreprise, qu'est-ce qui a changé au niveau des promesses de votre employeur ? - Après une année du travail dans l'entreprise, qu'est-ce qui a changé au niveau des vos obligations envers votre employeur ?

Le deuxième guide d'entretien s'adresse aux entrepreneurs et se compose de 3 questions principales et d'autres questions secondaires (voir annexe 5) sur l'évolution de leurs obligations et leurs attentes de la relation d'échange.

1.3. Le déroulement de l'entretien

Comme prévu, les entretiens avec les entrepreneurs et leurs salariés se sont déroulés en juillet et août 2019. Nous avons contacté nos interviewés par téléphone et par mail depuis le mois de juin 2019 pour qu'on puisse fixer un rendez-vous. Le jour de l'entretien, nous avons suivi les mêmes règles adoptées lors de la première rencontre l'année dernière : une discussion individuelle dans une pièce isolée et une utilisation d'un dictaphone pour enregistrer le dialogue. Tout au long de l'entretien, nous sommes intervenus pour demander à l'interviewé d'expliquer certains points ambigus. Les interventions avec les primo-arrivants ont duré entre 7 et 20 minutes et entre 15 et 30 minutes avec les entrepreneurs. Nous étions dans l'incapacité de rester plus de temps avec nos interviewés du fait qu'ils étaient sous la pression d'une forte charge de travail, mais nous avons essayé de dégager les informations qui nous permettront de répondre à notre objectif de l'étape. À la fin de chaque entretien, nous avons remercié nos interviewés en nous engageant à envoyer les résultats.

2. Le codage et l'analyse des données

25 entretiens, soit un total de 522 minutes, ont été retranscrits en français sur papier. Le document retranscrit servira comme base de notre processus d'analyse des données dans cette dernière étape de la recherche qualitative.

Dans la présente partie, nous allons présenter notre grille d'analyse (2.1), classer les unités de codage sélectionnées par thème (2.2) et nous finirons par une catégorisation des différents termes (2.3).

2.1. La grille d'analyse

Notre grille d'analyse dans la troisième étape de notre recherche qualitative respectera les thèmes abordés lors de préparation de nos deux guides d'entretien. À cet égard, 4 thèmes peuvent être mobilisés présentés dans le tableau 26.

Tableau 26. Les thèmes mobilisés pour l'analyse des données

Pour les entrepreneurs	Pour les primo-arrivants
- La perception d'obligations envers les primo-arrivants en t+1. - La perception d'attentes de la relation avec les primo-arrivants en t+1.	- La perception d'obligations envers l'entreprise en t+1. - la perception d'attentes de la relation avec l'entreprise en t+1.

2.2. Unité de codage

Avec un texte retranscrit et des thèmes prédéfinis, nous pouvons créer nos unités d'analyse en appliquant l'analyse sémantique. Une première lecture a été réalisée pour comprendre le texte et identifier l'existence d'un nouveau thème abordé par les interviewés. Sans nouveau thème identifié, deux tableaux d'analyse, un pour chaque groupe, ont été construits pour classer les mots et les passages identifiés dans le texte selon le thème adéquat. Ci-dessous deux extraits de deux tableaux (tableaux 27 et 28).

Tableau 27. Exemples d'analyse des unités de codage des interviews des entrepreneurs

Les thèmes	Unités de codage (Passage)
Les obligations de l'employé selon l'entrepreneur	« Entre l'année dernière et aujourd'hui, nous sommes arrivés à gagner de grands comptes des clients, nous avons recruté 4 autres employés alors on est maintenant 7 personnes à travailler sur le projet. Bien sûr, plusieurs points ont changé quant à ma relation avec Anis et Anouar. Par exemple, ***nos clients deviennent de plus en plus exigeants. Alors, je deviens de plus en plus perfectionniste. Pas de place des erreurs pendant cette période***. En contrepartie, je suis très flexible et j'accepte le retard et j'exige un horaire du travail flexible… ». « Nous sommes une famille. On sort ensemble, on voyage de temps en temps ensemble. J'essaye de créer un environnement convenable pour la créativité et le développement. ***En échange de ça, j'attends qu'ils m'aident à former les nouveaux salariés, puisque j'ai perdu du temps à les former aussi, et j'aime bien qu'ils considèrent l'entreprise comme leur projet aussi, d'être très impliqués. Par exemple, je peux demander à un employé de rester après le temps de départ s'il n'a pas fini son boulot. Pourquoi pas ? Il sera rémunéré en tout cas ».***
Les obligations de l'entrepreneur selon lui	« Qu'est-ce qu'a changé depuis l'année dernière ? Presque rien. ***J'offre toujours des formations à mes anciens et mes nouveaux employés. Je pense c'est le plus important pour eux. C'est d'avoir une formation continue. J'offre aussi un salaire respectable. Pourtant je ne l'ai pas augmenté parce que j'ai dépensé ce qu'on a gagné l'année dernière sur le développement du projet, mais j'ai les expliqué ça et ils ont été d'accord… ».***

Tableau 28. Exemples d'analyse des unités de codage des interviews des salariés

Les thèmes	Unités de codage (Passage)
Les obligations de l'entrepreneur selon le salarié	« Je suis une personne qui aime la stabilité et je veux bien me poser. Je suis là depuis une année et quelques mois maintenant et je n'ai pas envie de quitter l'entreprise. Je me sens à l'aise dans ce boulot. ***Le dirigeant est très gentil avec nous et nous offre encore des opportunités pour se développer. Actuellement, je suis le responsable d'une petite équipe composée d'un nouvel employé et deux stagiaires. J'aime le sentiment que j'ai de valeur dans l'entreprise et que je suis responsable… ».*** « Plusieurs choses ont changé depuis la dernière année. La plus grande chose que je suis marié actuellement et j'attends un bébé. J'avais un problème sur ce point-là avec le directeur. ***Il m'énerve lorsqu'il m'appelle à 22 h le soir pour me parler du boulot.*** Mais quand même, il y a des limites et je pense qu'il doit respecter ma vie personnelle. En tout cas, j'ai lui expliqué ça, gentiment, et il a respecté mon opinion ».
Les obligations du salarié selon lui	« Je pense que le travail en équipe est très important. Quand j'ai commencé le boulot il y a une année, j'ai été seul dans le bureau la plupart du temps et le directeur a été souvent dehors. Alors que, maintenant, nous sommes une équipe de 5 salariés alors je ne peux pas fermer mon bureau et éviter d'être en contact avec eux. On doit s'entraider ».

2.3. Catégorisation des unités

Comme c'était le cas avec les deux recherches précédentes avec les étudiants et les employés, nous classons les obligations et les attentes des entrepreneurs et des primo-arrivants dans des sous-catégories pour faciliter notre interprétation des résultats ultérieurement. Ci-dessous le tableau 29 qui expose cette nouvelle catégorisation.

Tableau 29. Sous-catégorisation des thèmes d'analyse

Thème	Sous-catégorie
Les obligations de l'entrepreneur selon lui	Responsabilisation des employés, Salaire, Transparence, Développement, Flexibilité des horaires, Conditions de travail
Les obligations du primo-arrivant selon l'entrepreneur	La perfection, Développement, Vision et culture de l'entreprise
Les obligations du primo-arrivant selon lui	Performance et perfection, Travail en équipe, Développement, Prise de responsabilité (acceptation), La transparence
Les obligations de l'entrepreneur selon le primo-arrivant	La responsabilisation de l'employé, Développement, Salaire, Transparence, La vision partagée et la culture de l'entreprise, Respect de la vie personnelle

3. Présentation des résultats de la troisième étape

Comme c'était le cas dans la deuxième étape, l'analyse des réponses des primo-arrivants et des entrepreneurs nous a permis de dégager le contenu du contrat psychologique de chaque partie de la relation d'échange.

Pour le contrat psychologique des primo-arrivants, ces derniers voient qu'ils sont obligés de garder un niveau convenable de performance, d'accepter de prendre une responsabilité et d'assurer l'entraide et le travail en équipe. Les primo-arrivants continuent à donner une grande importance au développement de leur employabilité. Ceci est confirmé par la recherche et la participation aux formations (voir Tableau 30 pour plus de détails). En contrepartie, ces salariés constatent que leurs directeurs sont invités à responsabiliser leurs employés et à continuer à offrir les formations nécessaires à leurs développements. Le respect de la vie personnelle a pris une place dans ce nouveau contrat psychologique (voir tableau 31 pour détails). Quant au contrat psychologique des entrepreneurs, ils trouvent qu'ils doivent continuer à déléguer des tâches pour responsabiliser l'équipe. Le développement des compétences des employés à travers la formation et la responsabilisation occupe toujours une place importante parmi les obligations à respecter par les employeurs. Ces dernies trouvent qu'ils doivent renforcer leurs stratégies de communication et être transparent avec leurs salariés. Dans le tableau 32, nous présentons toutes ces obligations en détails. En ce que concerne leurs attentes du point de vie de leurs salariés, les entrepreneurs signalent que ces derniers doivent être performants. En d'autres termes, les erreurs graves ne sont pas tolérées une année après le travail comme c'était le cas dans notre deuxième étude. Les entrepreneurs demandent aux primo-arrivants de contribuer à leur développement personnel par la recherche et la participation aux formations autre que celles proposées par l'entreprise (voir tableau 33 pour plus de détails).

Tableau 30. Évolution de la perception des obligations de l'employé (selon lui)

Obligations	Description	Exemples de verbatim
Performance et perfection	La notion de performance garde une place importante auprès des primo-arrivants. Avec le recrutement des nouveaux arrivants au sein de l'organisation, ce facteur devientune exigence pour garder leurs emplois. Aussi, le contrôle imposé par le chef de l'entreprise, qui devient de plus en plus exigeant, les oblige à être perfectionnistes et performants.	*« La première année est critique pour chaque entreprise, pas seulement les startups. Nous avons eu en total seulement 4 clients et on a perdu 2 suite à des fautes banales de l'un de mes collègues qui a été viré par Ali (le dirigeant). Je ne le blâme pas. Nous ne devons pas être seulement performants dans cette période, mais plutôt perfectionnistes sinon nous perdrons nos jobs ». (Sal.11)* *« Je me souviens qu'il y a 2 mois, j'avais des circonstances familiales qui ont influencé mon travail ici. … Je suis venu toujours en retard, je n'ai pas accepté les opinions de mes collègues… j'ai été en colère… Nizar m'a invité à une réunion et il m'a dit franchement : 'si tu continues dans ce comportement, je vais recruter un autre employé. Je n'ai pas le temps pour corriger tes erreurs ». (Sal. 2)*
Travail en équipe	Cette variable aussi reste constante et se positionne comme une exigence de réussite de la relation au sein des JEI. Ceci s'explique par la nature innovatrice du projet qui requiert une combinaison de tous les efforts.	*« Quand je suis recruté dans l'entreprise, j'ai été un nouveau diplômé sans expérience et je vous assure, et je n'exagère pas, que 80% de mes acquis actuels proviennent de ma confrontation avec mes collègues et le dirigeant, j'ai gagné de nouvelles compétences techniques et surtout en management ». (Sal.3)* *« Je ne peux pas travailler seul, c'est ennuyant » (Sal.5)*
Développement	Tout au long de la première année au sein de la JEI, la plupart des employés interviewés ont participé à des formations techniques et managériales. La participation dans la plupart de ces formations a été d'une manière volontaire sans une demande préalable du dirigeant. Selon eux, le développement continu leur garantit plus d'opportunités dans leur carrière soit à l'interne soit à l'externe de l'entreprise et on peut parler d'employabilité.	*« … Les formations aussi m'ont aidé à me développer. Comme je vous ai dit dans notre première rencontre (il parle de la première phase), mon job ici dépend de la capacité du dirigeant à trouver un client. Jusqu'à maintenant on a qu'un seul client. Si le projet ne fonctionne plus, je dois faire quoi ? au moins, je dois être prêt pour trouver facilement un boulot ailleurs…*

		je ne suis pas seul maintenant, je suis un nouveau marié et je dois m'occuper de ma famille ». (Sal.4) *« Chaque samedi, Houssam nous propose des formations techniques pour développer notre produit. De ma part, je participe à des formations managériales proposées par le pôle emploi ». (Sal.9)*
Prise de responsabilité (acceptation)	Avec le recrutement des nouveaux membres au sein de l'organisation, les primo-arrivants acceptent de prendre la responsabilité par la prise de décision et l'amélioration de leurs relations avec les autres membres de l'organisation. Cette dernière se traduit par la formation et l'aide à l'intégration des nouveaux arrivants. Toutefois, cette perception d'obligation est conditionnée par la volonté du dirigeant à responsabiliser son équipe.	*« Comme tu vois, j'ai une table supplémentaire à côté de moi. C'est pour le stagiaire… Nous travaillons ensemble sur un nouveau projet ». (Sal.8)* *« Parmi les problèmes que j'ai rencontrés avec mon patron, c'était le manque de confiance. Il respecte mes opinions et les prend en compte avant de prendre une décision. Toutefois, je me sens toujours je ne suis pas totalement autonome, je ne peux pas éditer un élément dans le projet sans sa permission ». (Sal.4)*
La transparence	La transparence apparaît dans le nouveau contrat psychologique. Elle regroupe l'expression des sentiments de désaccord ainsi que la communication avec le dirigeant sur des plans liés aux perspectives de carrière. Ces dernières regroupent les offres d'emploi externes proposées par d'autres entreprises. Aussi, les interviewés sont censés discuter toute source de conflit au sein d'équipe.	*« Je reçois toujours des offres d'autres entreprises. La semaine dernière, j'ai reçu une offre d'une grande entreprise. Alors j'ai parlé avec X (le directeur) de l'offre. Il avait peur que j'aille quitter mon poste, puisque l'autre offre vient avec un salaire beaucoup plus important que le mien actuellement. Il m'a promis d'augmenter mon salaire d'ici 4 mois. Je vais lui dire à chaque fois j'aurai une nouvelle offre c'est sûr (en souriant) ». (Sal.1)* *« On a l'habitude de travailler toujours ensemble en équipe. Alors c'est tout à fait normal de gérer les conflits entre nous ensemble aussi. On discute souvent et on essaye de garder une bonne atmosphère du travail ». (Sal. 12)*

Tableau 31. Évolution de la perception des obligations de l'employeur (selon l'employé) (année 1)

Obligations	Description	Exemples de Verbatim
La responsabilisation de l'employé	Cette perception d'obligation continue à occuper une place dans le nouveau contrat. Les employés, ayant une expérience professionnelle très faible, préfèrent avoir un rôle actif dans l'entreprise plutôt que passif. Alors, ils invitent leurs patrons à leur accorder plus de responsabilités. Ceci est dû à deux principales variables. La première à un caractère organisationnel qui indique un besoin de gagner de l'expérience à travers la responsabilité pour assurer leur employabilité. La deuxième est de valeur émotionnelle qui révèle un sentiment d'estime en soi et de satisfaction envers sa contribution dans l'organisation.	*« Si tu souviens, lorsqu'on a parlé la première fois, je vous ai dit que j'ai accepté ce poste-là pour gagner en expérience. Ça arrive avec le travail en équipe et les échanges avec mes collègues, mais aussi bien avec la gestion des projets… » (Sal.7)* *« J'aime bien sentir que j'ai de la valeur dans l'entreprise et surtout du pouvoir. Mes meilleurs moments sont quand je vois les nouvelles recrues en train de suivre mes instructions alors j'ai été dans leur place il y a quelques mois. » (Sal.6)* *« Je me souviens qu'on a bossé dans la maison du X avant la création officielle de l'entreprise. Pour être honnête, je n'ai rien attendu en contrepartie sauf voir mes efforts deviennent une réalité. Aujourd'hui, on a une clientèle et je gère un compte très important d'un client. Je me suis comme je suis le patron. Aussi, mon directeur a accepté à ma demande il y a deux semaines d'avoir une commission sur le chiffre d'affaires réalisé avec le client que je gère. Je ne suis pas un simple salarié ». (Sal. 4)*
Développement	Comme c'était le cas avec la responsabilisation, cette obligation se développe pendant une année pour impliquer d'autres demandes en formation en dehors du champ d'expertise d'organisation. La plupart des interviewés confirment qu'ils ont besoin encore de développer leurs compétences en gestion et en des technologies non utilisées par l'entreprise. Étant donné le coût élevé de ces formations, les dirigeants sont censés y contribuer.	*« La dernière année, je n'ai pas raté aucune occasion pour faire une formation. Alors que je suis responsable d'une petite équipe actuellement dans l'entreprise, mais je me sens encore faible sur le plan communication. Le problème ici que même mon directeur n'a pas les compétences nécessaires pour nous former sur les techniques de communication. Il a recruté une nouvelle diplômée, compétente selon lui, pour s'occuper de la prospection des clients. J'ai cherché des formations ailleurs, mais elles n'ont pas été efficaces. Bon, je ne sais pas quoi faire… » (Sal. 9)* *« On fait chaque semaine des séances de brainstorming, on est censé donner de nouvelles idées pour le développement de notre produit actuel ou des propositions de nouveaux produits. Nous devrons avoir au moins une idée sur les nouvelles technologies sur le marché même si on ne les utilise pas. Personnellement, je passe au moins une heure chaque jour à lire des articles sur les nouvelles technologies ». (Sal.12)* *« En parallèle avec mon boulot ici, je suis des cours en management à l'université ». (Sal. 3)*

Salaire	Lors de la première phase, les salariés ont exprimé leur intention d'accepter soit un salaire inférieur à celui proposé par les concurrents soit un salaire qui satisfait leurs besoins principaux. Toutefois, cette variable se développe dans la deuxième phase en gagnant une place prioritaire par rapport aux autres termes du contrat psychologique. Après une année du travail, les salariés commencent à demander une augmentation de salaire, peu importe la situation de l'entreprise. 5 salariés parmi nos interviewés ont déjà commencé à chercher d'autres alternatives du travail à l'externe de l'entreprise parce qu'ils ne sont pas satisfaits par le salaire actuel, inchangeable depuis leur entrée dans l'entreprise.	*« Si la situation continue comme ça (il parle du salaire faible), je vais démissionner d'ici deux mois ». (Sal. 5)* *« Je suis conscient qu'on doit faire des sacrifices pour le bon de l'entreprise, mais il y a toujours des limites. Avec le salaire actuel, je ne peux même pas survivre jusqu'à la fin du mois……. Je suis marié et j'ai trop de dépenses ». (Sal. 4)* *« Rien n'a changé depuis notre première rencontre. Je travaille pour satisfaire ma passion, peu importe le salaire ». (Sal.3)* *« Je veux te raconter un accident qui s'est passé avec un collègue. Après 5 mois du travail, nous avons décidé de demander une augmentation de salaire. Il a pris l'initiative d'aller le premier au bureau, oui je n'ai été pas courageux lol. Le patron a refusé à cause du manque de ressources et ici mon collègue commence à s'absenter et de venir en retard. Je ne sais pas, il m'a dit qu'il devient démotivé. Il a parlé encore une fois avec le patron et ce dernier a refusé donc il a démissionné ». (Sal.1)*
Transparence	7 salariés ont déclaré leur mécontentement du caractère ambigu de leur dirigeant qui commence à se développer surtout après l'acquisition de nouveaux clients. Toutefois, certains primo-arrivants ont parlé de la communication informelle qui caractérise leur relation avec leur dirigeant et qui touche plusieurs aspects de leurs vies professionnelles ou personnelles. Alors nous pouvons assumer que cette obligation reste importante pour garder la bonne relation entre un salarié et son responsable.	*« J'ai été le meilleur ami de X (dirigeant) avant de lancer ce projet et c'était parmi les raisons pourquoi j'ai accepté de faire partie de son équipe. Maintenant, je me sens que notre relation devient très professionnelle. Il commence à cacher des choses… » (Sal.12)* *« J'aimerais bien qu'il soit transparent sur l'avenir de l'entreprise. On a qu'un seul client qu'il a exprimé plusieurs qu'il peut nous abandonner. Je dois me préparer pour chercher un autre boulot ? je ne sais pas… ». (Sal.7)* *« Tout est clair dans l'entreprise et le patron est un bon communiquant ». (Sal. 9)*
Le vison partagé et la culture de l'entreprise	Les salariés sont soulagés par le fait que leur directeur essaye de suivre la vision annoncée lors de recrutement. Travailler dans un groupe qui partage des objectifs de développement à long terme encourage ces salariés à être impliqués dans l'entreprise.	*« La vérité, rien n'a changé depuis l'année dernière. On est sur le bon chemin. On a des objectifs et on essaye de les atteindre ». (Sal.5)* *« Notre objectif dès le début est d'être capable de couvrir nos dépenses les deux premières années. Nous continuerons dans cette démarche ». (Sal. 11)* *« Quelque chose a changé surtout dans notre relation avec le manager. Au début, il a été très ouvert, nous incite à participer aux décisions stratégiques. Maintenant, je me sens qu'il devient un peu têtu ». (Sal. 7)*
Respect de la vie personnelle	La notion de flexibilité d'horaire s'élargit pour regrouper d'autres notions comme le respect de la vie	*« Il m'énerve lorsqu'il m'appelle à 22 h le soir pour me parler du boulot ». (Sal. 4)*

	personnelle de l'employé. Certains employés indiquent qu'ils n'apprécient pas quand leurs managers les appellent le soir quand ils sont avec la famille. D'autres déclarent qu'ils ont été obligés d'abandonner des projets personnels pour effectuer des heures supplémentaires du travail. Pour ces employés, le respect de la séparation entre la vie personnelle et professionnelle est indispensable pour rester membre de l'entreprise.	*« Je pense que le fait qu'il accepte que je participe à des cours de danse pendant l'horaire du travail est une obligation pour moi pour effectuer des heures supplémentaires même sans rémunération ». (Sal. 2)* *« Je n'ai pas assisté à la soutenance du master le mois dernier parce que X a refusé à cause des tâches non accomplies. Ça m'a énervé un peu ». (Sal. 12)*

Tableau 32. Évolution de la perception des obligations de l'employeur (selon lui) (année 1)

Obligations	Description	Exemples de verbatim
Responsabilisation des employés	Après une année de la relation, les entrepreneurs gardent une grande importance à la responsabilisation de leurs employés comme facteur clé de succès. Ceci aide les salariés à gagner des compétences supplémentaires et les oblige indirectement à faire un effort pour se développer. Dans ce cas, les employés prennent l'initiative pour chercher des formations adéquates pour perfectionner leurs rôles. En outre, le fait de responsabiliser les primo-arrivants donne aux nouveaux employés une projection positive sur l'avenir au sein de l'entreprise et affirme qu'il y a des perspectives de carrière au sein de l'équipe. Aussi, il permet à l'entrepreneur de se concentrer sur des tâches plutôt commerciales que techniques.	*« J'ai commencé dernièrement à déléguer des tâches principalement techniques. Maintenant, je peux me centrer plus sur la prospection client ». (Ent.5)* *« Ça se voit que les employés veulent prendre des responsabilités ici, sinon pourquoi ils font des formations en management d'équipe ? » (Ent.7)* *« On fonctionne comme une équipe polyvalente alors c'est normal que je fasse confiance à mes employés pour exécuter mes tâches ». (Ent.9)*
Salaire	Alors que la proposition d'un salaire raisonnable reste toujours une obligation pour les entrepreneurs, mais leur compréhension de cette variable reste inchangeable. Un salaire acceptable, selon la plupart des entrepreneurs, ne doit pas dépasser le salaire proposé sur le marché. Toutefois, trois entrepreneurs offrent des parts dans le capital de l'entreprise pour les primo-arrivants en contrepartie de leur contribution dans le lancement de l'activité. D'autres entrepreneurs, et pour combler l'insatisfaction des employés de leur rémunération actuelle, offrent des avantages en nature à savoir les tickets restaurant ou des bons d'achat.	*« Quant au salaire, je ne l'ai pas augmenté. C'est vrai qu'il est moins des salaires proposés sur le marché, mais je trouve qu'il est raisonnable… en plus maintenant je suis dans une conjoncture économique défavorable alors c'est impossible de l'augmenter ». (Ent.1)* *« J'offre des Tickets restaurant à mes salariés. Ce n'est pas mensuel, mais quand même ça les motive ». (Ent.4)* *« Avant de commencer l'activité, j'ai promis aux deux employés qui ont commencé avec moi de leur offrir des parts dans l'entreprise si on arrive à gagner des fonds d'investissement. Et voilà, j'ai tenu ma promesse et ils sont actuellement des associés ». (Ent.10)* *« Alors que je reçois souvent des demandes de formation de la part de mes salariés, je n'ai jamais reçu une demande d'augmentation du salaire. Mais je suis conscient que je dois l'améliore si on arrive à sortir de nos problèmes actuels » (Ent.6)*
Transparence	La compréhension de la notion de transparence a changé tout au long de l'année. Alors que les employés continuent à diffuser les différentes informations sur la situation réelle de l'entreprise, ils commencent à	*« J'essaye d'être le plus transparent possible tout en gardant un niveau de confidentialité entre moi et mon client » (Ent.9).*

	filtrer celles liées aux détails de leurs contrats avec la clientèle. L'objectif de cette stratégie est d'assurer la confidentialité de cette relation.	
Développement	Tous les entrepreneurs interviewés en deuxième phase confirment l'influence de la formation continue sur la performance de l'équipe et de l'entreprise. Pour mener à bien leur projet, ces entreprises sont censées former leurs employés sur des technologies utilisées par l'entreprise ou d'autres existantes sur le marché. Selon nos interviewés, ceci permet d'améliorer les compétences des employés et de créer un sentiment de fidélité envers l'organisation.	*« Je bloque le vendredi après-midi de chaque semaine pour faire des formations aux membres de l'équipe. Ces formations peuvent porter sur l'aspect technique ou la gestion de stress ». (Ent.8)* *« Ce sont de nouveaux diplômés sans expérience. Je suis obligé de les encadrer et de les former ». (Ent.11)* *« J'ai signé un contrat de partenariat dernièrement avec une université privée. Je vais développer leur système informatique et en contrepartie ils vont permettre à mes employés, et à moi bien sûr, de suivre des cours en management ». (Ent.2)*
Flexibilité d'horaire	Tous nos interviewés accordent une liberté d'horaire du travail sous condition d'avoir des résultats respectables. Pratiquement, cette flexibilité reste relative. Dans des moments où la charge du travail est importante, ces entrepreneurs peuvent demander à leurs salariés d'être présents après l'horaire du travail sans un paiement supplémentaire.	*« En fait, il y a des choses qui ont changé. Par exemple, j'ai commencé à donner plus de liberté à mes employés surtout au niveau d'horaire du travail. Ils ont tous des clés et ils sont libres de venir quand ils veulent. J'ai un employé qui vient bosser à 4 h le matin ». (Ent.10)* *« On est dans une situation critique et, je pense, c'est tout à fait normal que les employés sacrifient un peu de leur temps pour le bien-être de l'entreprise. Rester après l'horaire du travail ? oui pourquoi, si ça va apporter des bénéfices aux deux parties » (Ent.3)*
Conditions du travail	L'environnement du travail est très important pour nos interviewés pour garder et motiver leurs salariés. Pendant toute l'année, ils ont ajouté des équipements pour garantir le confort. Des réunions amicales autour d'un thé dans la cuisine ou des dîners collectifs sont toujours les bienvenues.	*« On sort de temps en temps ensemble » (Ent.9)* *« J'ai équipé la cuisine dans notre local, j'ai acheté un micro-ondes et une cafetière » (Ent.6)* *« Et voilà Slim tu as de la chance. Viens manger un couscous avec nous. On célèbre la naissance du fils de X (un employé) ». (Ent. 13)*

Tableau 33. Évolution de la perception des obligations de l'employé (selon l'employeur) (année 1)

Obligations	Description	Exemples de verbatim
La perfection	Après une année de travail, les entrepreneurs aujourd'hui dépassent la notion de performance pour chercher la perfection des employés. Nos interviewés deviennent plus exigeants et acceptent à peine les fautes commises par leurs salariés. Les primo-arrivants sont le miroir de l'entreprise. Ils doivent être l'exemple sur le plan technique ainsi que relationnel spécialement avec les nouveaux arrivants.	*« Dans ce moment-là, je ne suis pas prêt à accepter aucune faute de la part d'un employé surtout d'un ancien » (Ent.4)* *« Regarde, les règles doivent exister pour clarifier les choses. Une startup a une grande chance de tomber en faillite alors je dois surveiller le travail de mes employés pour limiter les erreurs. Pourtant, certaines erreurs sont inacceptables ». (Ent.7)* *« Lors de recrutement des nouveaux employés, j'invite l'un de mes autres salariés pour assister à l'entretien. Après le recrutement, il sera le tuteur cet employé recruté et il n'a pas le droit de refuser cette responsabilité ». (Ent.9)*
Développement	Comme nous avons mentionné dans la première phase, les entrepreneurs apprécient la contribution de l'employé à son développement par une participation volontaire et une recherche active des formations au sein et en dehors de l'entreprise. Toutefois, ces dirigeants préfèrent que leurs salariés consacrent plus d'efforts sur des formations liées au champ d'expertise de l'entreprise. Selon eux, ceci améliore la dépendance envers leur employeur actuel.	*« Les missions que je donne à mes employés sont un peu complexes. Dans ce cas, ils sont censés chercher l'information, lire des articles, voir des vidéos pour trouver la meilleure méthode à adopter. » (Ent.5)* *« Je ne suis pas capable de payer toutes les formations nécessaires pour exécuter le rôle. J'ai un budget limité alors les employés doivent aussi contribuer ». (Ent.11)* *« Selon vous, tu penses savoir pourquoi ils ont accepté de joindre mon équipe ? C'est pour être formés et gagner de l'expérience. Alors j'insiste qu'ils soient formés sur des trucs liés à notre domaine d'activité. Je n'autorise pas du temps libre pour des formations qui ne peuvent pas apporter de plus à notre activité. C'est de perte du temps pour moi ». (Ent.2)*
Vision et culture de l'entreprise	Le partage d'une vision commune par les dirigeants et les salariés est un enjeu principal dans les JEI. 10 entrepreneurs interviewés ont confirmé qu'ils ont licencié des primo-arrivants parce qu'ils n'ont pas été capables de respecter les objectifs à long terme du dirigeant.	*« Je ne recrute pas une personne qui ne partage pas la même vision avec moi. Ça s'applique aux anciens ainsi qu'aux les nouveaux ». (Ent.9)* *« Accepter de joindre l'équipe et venir après 3 mois pour demander un changement de notre manière de gérer l'entreprise est inacceptable » (ent.10)* *« Si on veut réussir, nous devons travailler comme une équipe avec des valeurs homogènes. J'insiste sur ça dans chaque réunion, vraiment dans chaque réunion sans exception ». (Ent.3)*

Conclution du chapitre 3

Dans le chapitre 3, nous avons présenté les différentes recherches qualitatives qui ont été menées dans le cadre de cette thèse. L'objectif de ces études est de détecter l'évolution du contrat psychologique avant et après l'entrée dans l'entreprise. Les résultats de trois études, réalisées auprès des étudiants, des primo-arrivants et des entrepreneurs dans les jeunes entreprises innovantes, ont permis de comprendre la composition du contrat psychologique pour chaque population étudiée et dans chaque phase de leurs carrières.

CHAPITRE 4 : ÉTUDE QUANTITATIVE MENEE AUPRES DES SALARIES DES JEI TUNISIENNES

Chapitre 4 : Étude quantitative menée auprès des salariés des JEI tunisiennes

Introduction du chapitre 4

À l'issue de deux premiers chapitres de la littérature, nous avons proposé plusieurs propositions et hypothèses de recherches sur le contrat psychologique et sa relation avec les cibles d'implication et la perception de l'employabilité. Le quatrième chapitre a été consacré à la présentation de la méthodologie et les résultats de notre recherche quantitative. Ces résultats nous ont permis de suivre d'évolution du contenu du contrat psychologique dans les jeunes entreprises innovantes. Certains termes de ce contrat seront intégrés dans notre modèle conceptuel proposé à la fin du deuxième chapitre. Dans le cadre de ce cinquième chapitre consacré à l'étude quantitative, toutes les hypothèses proposées seront testées statistiquement à l'aide de logiciels d'analyse des données.

Trois sections composent ce chapitre : **la première** sera consacrée à la présentation de différentes échelles de mesure utilisées dans le cadre de cette étape empirique.

La deuxième section sera consacrée à la présentation des statistiques descriptives de notre échantillon et à la purification des échelles de mesure.

Une troisième section s'intéressera au test de notre modèle conceptuel et au test des hypothèses.

Section 1. Les échelles de mesure utilisées

Introduction de la section 1

Dans cette première section, nous allons nous intéresser en premier lieu à la présentation de différentes échelles de mesure de notre questionnaire (1). Ensuite, nous présenterons les différentes étapes de la collecte des données quantitatives (2).

1. Opérationnalisation des variables du modèle de recherche

Nous allons présenter la procédure adoptée pour traduite les différentes échelles de mesure (1.1) ainsi que la composition de ces échelles (1.2).

1.1. La traduction des échelles de mesure

Le français est la seconde langue en Tunisie. Le questionnaire utilisé dans cette recherche sera administré en langue française. La plupart des échelles de mesure ont été utilisées dans des contextes francophones et elles sont disponibles en langue française (ex : implication organisationnelle, la perception de l'employabilité). Toutefois, certaines échelles sont seulement accessibles en langue anglaise et donc exigent une traduction en langue française. Pour cela, nous adopterons la méthode de traduction inversée de Vallerand (1989). Cette méthode implique une première traduction de l'échelle vers la langue souhaitée et après une deuxième traduction vers la langue d'origine par une tierce personne. Dans une première étape, les échelles sélectionnées ont été traduites en français par un traducteur assermenté en Tunisie. Dans une deuxième étape, la version traduite a été retraduite en anglais par une professeure bilingue d'origine écossaise qui travaille à l'université de Haute-Alsace. Dans une dernière étape, les deux versions ont été comparées et les problématiques présentées dans quelques items ont été corrigées à l'aide du traducteur tunisien. Le tableau 34 ci-dessous présente les échelles de mesure qui ont fait partie d'un processus de traduction, ainsi que celles qui sont disponibles en langue française.

Tableau 34. Choix et traduction des échelles de mesure

Échelle de mesure	Version originale	Version traduite
La responsabilisation des employés	Matthews et al. (2003)	Traduction inversée
La satisfaction sur le salaire	Ozpehlivan et Acar (2016)	Traduction inversée
La formation des employés		
La perception de l'employabilité interne et externe	Rothwell et Arnold (2007)	Deacken (2015)
L'implication organisationnelle	Allen et Meyer (1990)	Belghiti-Mahut et Briole (2004)
L'implication dans la carrière	Carson et Bedeian (1994)	Biétry et Laroche (2011)
L'implication aux collègues	Torka et Schyns (2010)	Traduction inversée
L'implication envers le supérieur	Stinglhamber et al. (2002)	Vandenberghe et al. (2004)

1.2. La composition des échelles de mesure des variables

Dans le contexte de notre recherche, la totalité des échelles de mesure mobilisées est issue de la littérature et aucune échelle n'a été développée.

Après avoir formulé la problématique de recherche et présenté le modèle de recherche obtenu à l'issue des chapitres précédents, il est important de se poser la question de l'opérationnalisation des différents concepts du modèle de recherche. Ceci exige l'utilisation des différents outils de mesure de chaque concept.

1.2.1. Les échelles de mesure des variables indépendantes

Les échelles de mesure des variables indépendantes comptent deux variables confirmées par notre recherche qualitative. La responsabilisation des employés (1.2.1.1) et la formation (1.2.1.2) ont comme objectif de mesurer l'employabilité des employés.

1.2.1.1. La responsabilisation des employés

Les tentatives de mesure de la responsabilisation organisationnelle dans la littérature ont commencé depuis le milieu des années 90 (Segal et al., 1995). Plusieurs méthodes ont été adoptées pour mesurer la responsabilisation des employés. À titre d'exemple, Chang et al. (2010) ont utilisé des items du questionnaire de l'efficacité des conditions du travail de

Laschinger et al. (2001) pour mesurer cette variable. Dans notre recherche, nous allons utiliser l'échelle de mesure développée par Matthews et al. (2003). Cet instrument est composé de 19 items désignant trois dimensions : le cadre structurel dynamique, le contrôle des décisions du lieu de travail et la fluidité dans le partage de l'information. Cette échelle a été validée et par la suite utilisée dans beaucoup de pays. Ainsi, on peut noter à titre d'exemple la recherche de Choi et al. (2016), auprès des infirmières à la Malaisie et celle de Zeffane et Al Zarooni (2012) qui ont mesuré la responsabilisation, des travailleurs d'une organisation gouvernementale aux Émirats arabes unis. Dans cette recherche, ces construits ont été évalués à l'aide d'une échelle de likert de 1 à 7.

Tableau 35. Échelle de responsabilisation des employés

RE1. Le comportement « sortir des sentiers battus » est apprécié.
RE2. L'entreprise fournit des informations sur ses objectifs futurs.
RE3. L'entreprise fournit des informations sur la manière dont ses objectifs seront atteints.
RE4. Les employés ont leur mot à dire dans l'évolution des politiques de l'entreprise.
RE5. L'entreprise n'encourage pas la prise de risque en matière de production de travail. *
RE6. Dans l'exercice de leurs fonctions, les employés ne sont pas encouragés à utiliser des compétences indépendantes en résolution de problèmes. *
RE7. L'entreprise a établi des directives de production.
RE8. Les employés ont leur mot à dire dans la définition de leurs responsabilités professionnelles.
RE9. Les employés ont leur mot à dire dans l'établissement de leurs propres normes de production.
RE10. Les employés ont la discrétion de prendre leur congé payé.
RE11. Les employés ont leur mot à dire dans les équipes de production auxquelles ils sont affectés.
RE12. Les employés participent à l'embauche de nouveaux employés.
RE13. Les employés n'ont pas leur mot à dire dans l'établissement de leurs propres plans de retraite. *
RE14. Les employés ne fournissent pas d'avis de leur manager. *
RE15. Les dossiers financiers de l'entreprise ne sont pas communiqués aux employés. *
RE16. L'entreprise n'a pas de moyen efficace de diffuser l'information à tous les niveaux d'employés. *
RE17. Les employés ont accès aux informations contenues dans leurs fichiers de travail personnel.
RE18. L'entreprise publie des informations sur la structure de rémunération de l'entreprise.
RE19. L'entreprise fournit à ses employés des informations sur ses clients.

1.2.1.2. La formation des employés

Pour tester la satisfaction des employés des programmes de formation proposés par leurs entreprises, nous avons utilisé l'échelle de Schmidt (2007) qui a donné un α de Cronbach de 0.83. Cet instrument a été testé et validé par plusieurs recherches dans la littérature (Hanaysha,

2016 ; Chaudhary et Bhaskar, 2016). Hanaysha (2016) a validé la relation entre cette échelle, l'échelle de responsabilisation des employés et celle de l'implication organisationnelle.

Tableau 36. Formation des employés

FO1. Mon entreprise offre des possibilités d'apprentissage / de formation pour répondre aux besoins changeants du lieu de travail.
FO2. La formation et le développement sont encouragés et récompensés dans mon département.
FO3. Dans l'ensemble, la formation en cours d'emploi que je reçois est applicable à mon emploi.
FO4. Globalement, la formation que je reçois au travail répond à mes besoins.
FO5. Dans l'ensemble, je suis satisfait de la quantité de formation que je reçois au travail.

1.2.2. Les échelles de mesure des variables médiatrices et modératrices

Dans notre modèle conceptuel, la perception de l'employabilité est identifiée comme une variable médiatrice.

1.2.2.1. La perception de l'employabilité interne et externe

La perception de l'employabilité a été testée par plusieurs chercheurs dans la littérature en utilisant plusieurs méthodes (Eby et al., 2003 ; Janssens et al., 2003 ; Berntson and Marklund, 2007). Deux instruments sont les plus utilisées et testés : le premier est proposé par De Cuyper et DeWitte (2010) et composé de 4 items. Le deuxième est celui de Rothwell et Arnold (2007) qui a été utilisé et validé par plusieurs recherches dans la littérature (Goodman et Tredway, 2016 ; Huang, 2015 ; Bourguignon et al., 2015). Nous avons choisi d'utiliser l'échelle de Rothwell et Arnold (2007). Dans son travail de thèse publiée en 2004, Rothwell a distingué entre la perception de l'employabilité interne et externe. Nous avons suivi le même principe dans notre modèle de recherche. De ce fait, six items ont été identifiés pour la PEI (tableau 37) et dix autres items pour la PEE (tableau 38).

Tableau 37. Perception de l'employabilité interne

PEI1. J'ai de bonnes perspectives dans cette organisation parce que mon employeur apprécie ma contribution personnelle.
PEI2. Même s'il y avait une réduction des effectifs dans cette organisation, je suis convaincu/e que je serais maintenu/e en poste.
PEI3. Mes réseaux personnels dans cette organisation m'aident dans ma carrière.
PEI4. Je suis au courant des opportunités offertes dans cette organisation, même si elles sont différentes de ce que je fais maintenant.
PEI5. Parmi les gens qui font le même travail que, moi, je suis bien respecté/e au sein de cette organisation.
PEI6. Les gens qui font le même travail que moi et qui travaillent dans cette organisation sont hautement appréciés.

Tableau 38. Perception de l'employabilité externe

PEE1. Les compétences que j'ai acquises dans mon travail actuel sont transférables à d'autres métiers en dehors de cette organisation.
PEE2. Je pourrais facilement me recycler pour me rendre plus employable ailleurs.
PEE3. Je peux utiliser mes réseaux et mes contacts professionnels pour développer ma carrière.
PEE4. J'ai une bonne connaissance des opportunités favorables pour moi en dehors de cette organisation, même si elles sont tout-à-fait différentes de ce que je fais maintenant.
PEE5. Si la situation l'exigeait, je pourrais facilement trouver un autre emploi équivalent au mien dans une structure similaire.
PEE6. Les gens qui font un travail comme le mien dans des organisations semblables à celle où je travaille actuellement sont vraiment recherchés par d'autres structures.
PEE7. Je pourrais facilement obtenir un emploi semblable au miens dans presque, n'importe quelle organisation.
PEE8. N'importe qui possédant mon niveau de compétences et de connaissances avec un emploi et une expérience organisationnelle similaires, serait hautement recherché par des employeurs.
PEE9. Je pourrais obtenir n'importe quel emploi, n'importe où, tant que mes compétences et mon expérience restent raisonnablement pertinentes.
PEE10. Les gens, avec mon type d'expérience professionnelle, sont très appréciés à l'intérieur et à l'extérieur de leur organisation, quel que soit l'organisation où ils ont déjà exercé.

1.2.3. Les échelles de mesure des variables dépendantes

Quant aux variables dépendantes, nous avons identifié quatre cibles d'implication à savoir ; l'implication organisationnelle, l'implication dans la carrière, l'implication envers les collègues et l'implication envers le supérieur.

1.2.3.1. L'implication organisationnelle

Parmi les différentes cibles d'implication, l'implication organisationnelle a attiré l'attention de la plupart des chercheurs. Par conséquent, plusieurs instruments ont été introduits pour mesurer cette variable (Mowday et al., 1979 ; Klein et al., 2014). L'échelle utilisée dans cette recherche a été élaborée en s'appuyant sur l'échelle de Allen et Meyer (1990) composée de 18 items (tableau 39) et validée dans plusieurs contextes (Chang et al., 2016 ; Mitonga-Monga et al., 2016 ; Grego-Planer, 2019 ; Havaei et al., 2015). Les items de ces échelles s'articulent sur la base de trois dimensions : l'implication affective (IOA), l'implication calculée (IOC) et l'implication normative (ION).

Tableau 39. Implication organisationnelle

IOA1. Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise.
IOA2. Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens.
IOA3. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise. *
IOA4. Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise. *
IOA5. Je me sens membre à part entière de cette entreprise.
IOA6. Cette entreprise a une grande signification pour moi.
IOC1. Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir.
IOC2. Ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais.
IOC3. Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter cette entreprise actuellement.
IOC4. Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette entreprise.
IOC5. Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs.
IOC6. Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles.
ION1. Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel. *
ION2. Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement, même si cela était à mon avantage.
ION3. Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun remords. *
ION4. Cette entreprise mérite ma loyauté.
ION5. Je ne quitterais pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.
ION6. Je dois beaucoup à cette entreprise.

1.2.3.2. L'implication dans la carrière

Jusqu'à nos jours, il n'y a pas un consensus dans la littérature sur la mesure de l'implication dans la carrière. Toutefois, plusieurs alternatives ont été présentées comme l'échelle d'Ellemers et al. (1998) et Blau (1985) où même une adaptation de l'échelle de l'implication organisationnelle de Allen et Meyer (1990). Nous avons choisi l'instrument de Carson et Bedeian (1994) composé de 12 items (tableau 40) et utilisé dans plusieurs études antérieures (Noordin et al., 2010 ; Magalhães, 2013 ; Carlotto et Welter Wendt, 2017).

Tableau 40. Implication dans la carrière

IC1. Mon évolution professionnelle constitue une part importante de ce que je suis.
IC2. Mon évolution professionnelle a beaucoup de sens pour moi.
IC3. Je me sens attaché émotionnellement à mon évolution professionnelle.
IC4. Je m'identifie fortement à mon orientation professionnelle.
IC5. Le prix à payer pour mon évolution professionnelle ne me semble pas trop élevé.
IC6. Je me sens capable de surmonter les problèmes que je rencontre pour évoluer professionnellement.
IC7. Malgré les difficultés que je rencontre pour évoluer professionnellement, je pense que mes efforts en valent la peine.
IC8. Les difficultés associées à mon évolution professionnelle ne me semblent pas trop importantes.
IC9. J'ai une stratégie personnelle pour atteindre mes objectifs de carrière.
IC10. Je me suis fait un plan personnel pour mon évolution professionnelle.
IC11. Je me suis fixé des objectifs spécifiques pour évoluer professionnellement.
IC12. Je n'ai pas souvent pensé à mon développement personnel au cours de mon évolution professionnelle. *

1.2.3.3. L'implication envers les collègues

Pour mesurer l'implication envers les collègues, l'échelle de Torka et Schyns (2010). Cette échelle est composée de 13 items (tableau 41). Cette échelle a donné un α de cronbach de 0.85.

Tableau 41. Implication envers les collègues

ICO1. Quand je parlerai de mes collègues, je dirai plus probablement « nous » que « ils».
ICO2. Je me sens « chez moi » avec mes collègues.
ICO3. J'aime traiter avec mes collègues.
ICO4. Sur une base régulière que je parle avec mes collègues sur des choses non liées au travail.
ICO5. Je parle aussi avec mes collègues de choses privées.
ICO6. Je m'associe à un ou plusieurs de mes collègues dans la vie privée.
ICO7. Quand mes collègues ont des problèmes de vie privée, je le prends à cœur.
ICO8. Je ne suis pas vraiment intéressé par mes collègues. *
ICO9. Une bonne coopération est un signe de collégialité.
ICO10. Aider les uns les autres est important pour moi.
ICO11. Je crois que soulager un collègue de travail (trop) est une bonne chose à faire.
ICO12. Nous sommes tous responsables du bon fonctionnement des affaires quotidiennes.
ICO13. Tout le monde est responsable de sa / son propre travail et non pour ceux des autres.*

1.2.3.4. L'implication envers le supérieur

L'implication envers le supérieur est l'une des cibles d'implication qui attire davantage l'intérêt des chercheurs avec l'implication organisationnelle. Ainsi, certaines méthodes ont été

mobilisées pour tester cette variable. Cooper et al. (2016) ont utilisé un seul item pour mesurer plusieurs cibles d'implication à noter l'organisation, la profession, le supérieur et le travail. D'autres chercheurs ont adopté d'autres items utilisés dans des études antérieures comme l'échelle de Clugston et al. (2000) et Klein et al. (2012). Dans le cadre de cette étude, nous allons adopter l'échelle à six items (tableau 42) développée par Stinglhamber et al. (2002). Cet instrument a été traduit et utilisé dans le contexte français par Meyer et al. (2015).

Tableau 42. Implication envers le supérieur

IS1. J'apprécie personnellement mon supérieur.
IS2. J'éprouve de la considération envers mon supérieur.
IS3. J'éprouve beaucoup d'admiration pour mon supérieur.
IS4. Je suis fier de travailler avec mon supérieur.
IS5. Je suis attaché à mon supérieur.
IS6. Mon supérieur représente beaucoup pour moi.

1.3. La collecte des données quantitatives

Dans cette étape**,** nous expliquerons notre procédure de rédaction et de pré-test du questionnaire (1.3.1) ainsi que le déroulement de notre collecte des données (1.3.2)

1.3.1. Rédaction du questionnaire et pré-test du questionnaire

La qualité d'un questionnaire dépend de la capacité des répondants à donner des réponses fiables et utiles. Alors, notre rôle en tant que chercheur est de bien soigner, structurer et tester notre questionnaire. Dans l'étape suivante, nous présentons les étapes de rédaction du questionnaire (1.3.1.1) et ensuite le résultat du prétest du nos instruments de mesure (1.3.1.2).

1.3.1.1. Rédaction du questionnaire

Les recherches qui portent sur l'évaluation psychologique peuvent avoir un biais appelé effet de halo. Cet effet est causé par « « l'incapacité ou le refus d'un évaluateur à discriminer parmi plusieurs attributs spécifiques » (Cooper, 1981). Dans notre étude, plusieurs variables comme les cibles d'implication ont un sens très proche. Pour éviter ce biais, nous avons adopté 3 solutions : la première consiste à inverser le sens de quelques items dans chaque échelle. Par exemple, pour les items inversés de l'implication, plus le score est élevé, plus l'implication de l'individu est considérée comme faible. La deuxième solution, c'est le fait de mélanger les items qui composent les sous-échelles d'un instrument de mesure et éviter de garder l'ordre. La troisième solution consiste à espacer les items ayant un sens proche.

Notre questionnaire est composé de deux principales parties. La première partie est consacrée aux variables de contrôle. Nous avons choisi sept variables à savoir : l'âge, le genre, la situation familiale, le nombre d'enfants, le poste, l'expérience dans l'entreprise et l'expérience générale. Nous présenterons ci-dessous la catégorisation de chaque variable :

Le genre : Homme, Femme

L'âge : 18-24 ans, 25-29 ans, 30-34 ans, 35-39 ans40 ans et plus

La situation familiale : Célibataire, Divorcé (e), Marié (e).

Le nombre d'enfants : 1,2, 3 et plus.

Poste occupé : question ouverte

L'expérience dans l'entreprise actuelle : Moins d'une année, 1-3 ans, Plus de 3 ans.

L'expérience générale du répondant : Moins d'une année, 1-3 ans, Plus de 3 ans.

La deuxième partie du questionnaire est consacrée à la présentation des différentes échelles de mesure.

1.3.1.2. Le pré-test du questionnaire

Le pré-test du questionnaire a pour objectif d'évaluer la validité de contenu et sa faisabilité. Nous avons réalisé des rencontres directes avec 10 salariés travaillant au sein de jeunes entreprises innovantes. Nous avons eu des retours enrichissants sur la compréhension des questions et d'autres propositions de questions. Globalement, les questions étaient bien comprises. Les premiers retours convergent pour dire que le questionnaire est trop long. Malheureusement, nous ne voyons pas comment le réduire puisque toutes les échelles de mesure insérées font partie de notre modèle conceptuel. D'autres répondants nous ont proposé de catégoriser l'âge plutôt que de mettre l'année de naissance. Nous avons pris en considération cette remarque.

1.3.2. Le déroulement de la collecte des données

La collecte de nos données s'est déroulée sur la période entre janvier et mars 2020. Ayant une liste d'entreprises tunisiennes déjà contactées lors de notre collecte des données qualitatives, nous avons choisi de réaliser notre collecte des données à distance. Pour faire cela, le

questionnaire a été administré à l'aide de « Google Forms ». Cette option gratuite proposée par Google permet de créer et d'envoyer des questionnaires en ligne à des emails importés par le chercheur. En total, 340 emails contenant des liens ont été envoyés. Du fait d'un taux de réponse réduit, nous avons décidé de contacter les répondants par téléphone et par Facebook pour les convaincre de répondre. Après avoir recueilli 210 questionnaires entièrement remplis, nous avons éliminé les commerciaux et les freelances et gardé les employés qui exercent une tâche technique. Au total, 150 réponses ont été retenues.

Section 2. La collecte des données et la présentation de l'échantillon et des variables

Cette étape s'intéresse à la présentation des statistiques descriptives de notre échantillon (1). Ensuite, nous présenterons les différents tests de purification des échelles de mesure. (2)

1. Les statistiques descriptives de l'échantillon

Cette étude quantitative fait suite à la première étude qualitative auprès des salariés dans des JEI réalisée dans le cadre de ce travail de thèse. De ce fait, le questionnaire a été administré auprès de 150 employés dans de jeunes entreprises innovantes tunisiennes. Les tableaux 43,44 et 45 décrivent l'échantillon selon cinq caractéristiques à savoir l'âge, sexe, situation familiale, poste occupé et expérience des répondants.

Parmi les 150 réponses valides, plus de la moitié des répondants (64%) ont moins de 29 ans et moins de 3 % dépassent la quarantaine. Ceci s'explique par le fait qu'un nombre important des jeunes diplômés envisagent une première expérience au sein de petites entreprises. Revenant à notre recherche qualitative, les salariés et les étudiants ingénieurs interviewés ont confirmé cette réalité. En outre, les entrepreneurs interviewés ont expliqué qu'ils préfèrent recruter de jeunes diplômés (Tableau 43 et figure 10 pour détails).

Tableau 43. Âge des répondants

Intervalle d'âge	N	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulé (%)
18-24 ans	29	19,3	19,3
25-29 ans	67	44,7	64,0
30-34 ans	33	22,0	86,0
35-39 ans	16	10,7	96,7
40 ans et plus	5	3,3	100,0
Total	150	100,0	

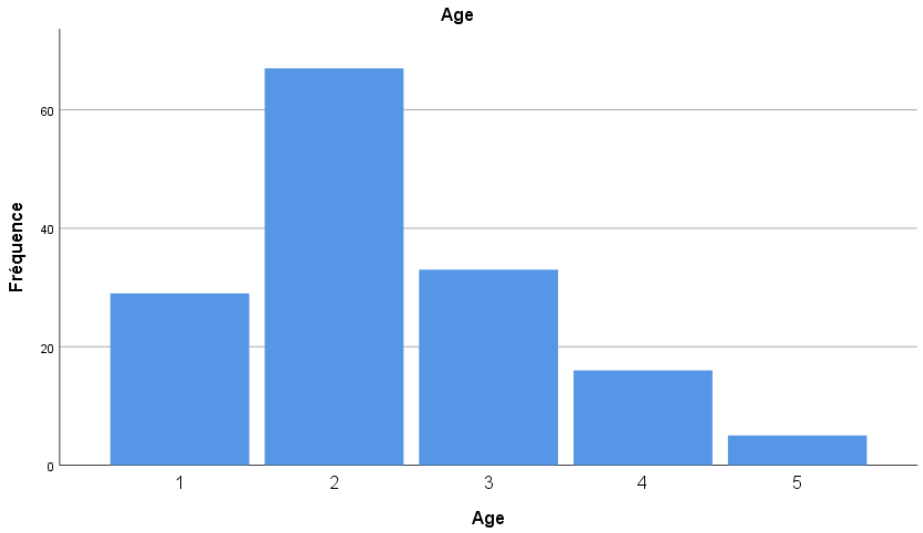


Figure 10. Distribution des répondants selon l'âge

Notre échantillon est composé de 68.7% d'hommes et de 31% de femmes. Les célibataires sans enfants représentent la majorité de nos répondants (N=110/150). Ceci est cohérent avec les réponses des interviewés lors des entretiens individuels. Ces derniers ont expliqué leur choix d'une entreprise à risque par l'absence de responsabilité familiale.

Tableau 44. Genre des répondants

Genre	N	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Femme	47	31,3	31,3
Homme	103	68,7	100,0
Total	150	100,0	

Tableau 45. Situation familiale des répondants

Situation familiale	Nombre d'enfants				Total
	0	1	2	3	
Célibataire	110	0	0	0	110
Divorcé (e)	0	0	1	0	1
Marié (e)	19	11	8	1	39
Total	129	11	9	1	150

Le choix que nous avons fait d'adresser le questionnaire aux techniciens et aux ingénieurs explique la nature de postes occupés par les répondants. 89% de notre échantillon (tableau 46) sont des ingénieurs avec au moins 5 ans d'études supérieures au moins. Seuls 10% sont des techniciens supérieurs avec 3 ans d'études supérieures. Quant à l'expérience, plus de la moitié des répondants (62 %) occupent leur poste depuis moins d'une année et seulement 20 salariés,

parmi les 150, travaillent dans les JEI depuis plus de 3 ans. Enfin, 44% de l'échantillon ont une expérience de moins d'une année (tableau 48).

Tableau 46. Postes occupés par les répondants

Qualification	N	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulé (%)
Ingénieur-chef d'équipe	39	26,0	26,0
Ingénieur	95	63,3	89,3
Technicien supérieur	16	10,7	100,0
Total	150	100,0	

Tableau 47. Expérience des répondants au sein de l'entreprise actuelle

Expérience	N	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulé (%)
Moins d'une année	93	62,0	62,0
1-3 ans	37	24,7	86,7
Plus de 3 ans	20	13,3	100,0
Total	150	100,0	

Tableau 48. Expérience professionnelle des répondants

Expérience	N	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulé (%)
Moins d'une année	67	44,7	44,7
1-3 ans	34	22,7	67,3
Plus de 3 ans	49	32,7	100,0
Total	150	100,0	

Pour conclure, la composition de notre échantillon est cohérente avec les résultats de notre étude qualitative. Les jeunes entreprises innovantes attirent particulièrement les jeunes diplômés qui recherchent plus de responsabilités (26% de notre échantillon sont des chefs d'équipe).

2. La purification des instruments de mesure

L'objectif de la partie suivante est de purifier l'ensemble des échelles de mesure des variables de notre modèle. Nous procédons à la purification des échelles de mesure à l'aide d'abord d'une analyse factorielle exploratoire (AFE) de type analyse en composante principale (ACP) (2.1)

suivie d'une analyse factorielle confirmatoire en utilisant les méthodes des équations structurelles de type « PLS » (moindres carrés partiels) (2.2).

2.1. L'analyse factorielle exploratoire (AFE)

L'AFE est une technique statistique largement répondue qui vise la réduction du nombre de variables observables en les transformant en un nombre réduit de facteurs (Maciel et al., 2013). L'ACP et la meilleure solution qui permettra de réduire la taille des dimensions (Chumney, 2012 ; Suhr, 2009 ; Conway et Huffcutt, 2003). Le logiciel de traitement statistique « SPSS » a été utilisé dans le cadre de cette méthode.

L'ACP se fait par le biais d'une étude de dimensionnalité des échelles en analysant leur fiabilité interne. Plusieurs règles et tests peuvent avoir lieu dans le cadre de cette étape. Nous expliquerons, ci-dessous, les différents tests à réaliser à travers le logiciel « SPSS) (2.1.1). Ensuite, nous présenterons les résultats issus de ces tests (2.1.2).

2.1.1. Les tests réalisés dans l'analyse factorielle exploratoire

Afin de réaliser l'analyse factorielle exploratoire des données collectées, nous avons utilisé l'indice de KMO et le test de sphéricité de Bartlett (2.1.1.1) et l'Alpha de Cronbach (2.1.1.2).

2.1.1.1. L'indice de KMO et le test de sphéricité de Bartlett

Avant d'étudier la structure factorielle des échelles de mesure mobilisées dans le cadre de cette recherche, nous devrons analyser l'indice de KMO ainsi que le test de sphéricité de Bartlett.

L'indice du KMO mesure l'importance des coefficients de corrélation observés par rapport aux coefficients de corrélations partielles. Il teste si les coefficients de corrélation entre les items énoncés sont suffisamment élevés pour y chercher des dimensions communes. Autrement dit, l'indice KMO de 0,905 peut être qualifié d'excellent. Il nous indique que les corrélations entre les items de notre questionnaire sont de bonne qualité. Cependant, un KMO inférieur à 0.5, signifie que les items ne partagent pas assez de variances pour que l'analyse factorielle soit adéquate.

Quant au **test de sphéricité de Bartlett**, il confirme l'existence de relations entre les variables et la pertinence de l'analyse factorielle (Evrard et al., 1993). Si la signification (Sig.) tend vers

0.000, c'est très significatif ; inférieur à 0.05, significatif ; entre 0.05 et 0.10, acceptable et au-dessus de 0.1, on rejette.

Le chercheur doit préciser aussi le type de rotation qu'il doit adopter lors de l'extraction des facteurs par l'ACP. D'après Brown (2009), il est toujours conseillé d'essayer une rotation oblique de type Oblimin ou Promax si les corrélations des facteurs sont faibles (significativement inf à |0.32|). Dans notre étape d'analyse, nous allons essayer d'abord une rotation orthogonale de type Varimax.

2.1.1.2. La cohérence interne des échelles

La cohérence interne des échelles est testée par l'analyse de l'Alpha de Cronbach. Selon plusieurs auteurs, dont Evrard et al. (1993), l'analyse de la fiabilité à travers l'alpha de Cronbach est une étape importante. Elle permet de mesurer la cohérence interne pour chaque échelle. La valeur de l'alpha de Cronbach est excellente lorsqu'elle dépasse le seuil minimum requis de 0.70. Cette méthode est arbitraire, mais largement acceptée par les chercheurs. Seules les mesures faibles feront l'objet d'une analyse factorielle confirmatoire (AFC). De même, seuls les items bien représentés ont été pris en considération (λ contribution factorielle sup à 0.5).

2.1.2. Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire

Nous présenterons ci-dessous les résultats issus de notre analyse factorielle exploratoire réalisée sur les sept variables constitutives de notre modèle conceptuel.

2.1.2.1. La responsabilisation des employés

Cette variable possède 3 sous-dimensions à savoir, le cadre structurel dynamique (7 items), le contrôle des décisions du lieu de travail (7 items), et la fluidité dans le partage de l'information (5 items). Ces dimensions seront considérées comme des variables latentes à explorer. Les tableaux 49, 50 et 51 présentent le résultat de notre analyse factorielle exploratoire de l'échelle. Les trois sous dimensions donnent des valeurs acceptables pour l'indice de KMO et le test de Bartlett. En total, 3 facteurs ont été retenus dans cette échelle de mesure.

Tableau 49. Analyse des facteurs pour le cadre structurel dynamique

Indice de KMO = 0.573 ; Test de Bartlett = 0.000 ; Variance cumulée =61.7615%				
Nombre de facteurs = 2	Facteur 1	3 items (n° 2, 3,4)	α = 0.871	à retenir
	Facteur 2	3 items (n° 1, 5,7)	α =0.202	à rejeter

Tableau 50. Analyse des facteurs pour le contrôle des décisions du lieu de travail

Indice de KMO = 0.787 ; Test de Bartlett = 0.000 ; Variance cumulée =62.736%				
Nombre de facteurs = 2	Facteur 1	5 items (n° 8, 9, 10, 11, 12)	α = 0.883	à retenir
	Facteur 2	2 items (n° 13, 14)	α =0.482	à rejeter

Tableau 51. Analyse des facteurs pour la fluidité dans le partage de l'information

Indice de KMO = 0.543 ; Test de Bartlett = 0.000 ; Variance cumulée =65.838%				
Nombre de facteurs = 2	Facteur 1	3 items (n° 17, 18, 19)	α = 0.684≈0.7	à retenir
	Facteur 2	2 items (n° 15, 16)	α =0.566	à rejeter

2.1.2.2. La formation (5 items)

L'échelle de mesure de la formation est composée de 5 items. Nos résultats nous ont permis de retenir un seul facteur qui explique 85.421% de la variance totale. L'alpha de Cronbach pour cette échelle est excellence et elle donne une valeur de 0.957 tel qu'il montre le tableau 52.

Tableau 52. Analyse des facteurs pour la formation

Indice de KMO = 0.796 ; Test de Bartlett = 0.000 ; Variance cumulée =85.421%				
Nombre de facteurs = 1	Facteur 1	5 items	α = 0.957	à retenir

2.1.2.3. Perception de l'employabilité

Comme pour la variable responsabilisation des employés, la perception de l'employabilité possède 2 sous dimensions à savoir la perception de l'employabilité interne et externe. L'analyse des facteurs de cette échelle nous a permis de garder un facteur pour la PEI et 3 pour la PEE. Le test de bartlett est significatif. Les tableaux 53 et 54 nous représentent les détails liés à cette échelle.

Tableau 53. Analyse des facteurs pour la perception de l'employabilité interne

Indice de KMO = 0.749 ; Test de Bartlett = 0.000 ; Variance cumulée =56.901%				
Nombre de facteurs = 1	Facteur 1	6 items	α = 0.832	à retenir

Tableau 54. Analyse des facteurs pour la perception de l'employabilité externe

Indice de KMO = 0.855 ; Test de Bartlett = 0.000 ; Variance cumulée =66.502%				
Nombre de facteurs = 2	Facteur 1	5 items (n° 1, 2, 4, 7, 9)	α = 0.869	à retenir
	Facteur 2	5 items (n° 3, 5, 6, 8, 10)	α =0.832	à retenir

2.1.2.4. L'implication organisationnelle

Cette variable possède 3 sous-dimensions à savoir, l'implication affective (IOA), l'implication calculée (IOC) et l'implication normative (ION). Le critère de Kaiser nous a permis de retenir 5 axes dans cette échelle (voir les tableaux 55, 56 et 57 pour plus de détails).

Tableau 55. Analyse des facteurs pour l'implication affective

Indice de KMO = 0.715 ; Test de Bartlett = 0.000 ; Variance cumulée =84.397%				
Nombre de facteurs = 2	Facteur 1	3 items (n° 2, 5, 6)	α = 0.980	à retenir
	Facteur 2	2 items (n° 3, 4)	α =0.983	à retenir

Tableau 56. Analyse des facteurs pour l'implication calculée

Indice de KMO = 0.673 ; Test de Bartlett = 0.000 ; Variance cumulée =63.001%				
Nombre de facteurs = 2	Facteur 1	3 items (n° 1, 2, 3)	α = 0.737	à retenir
	Facteur 2	3 items (n° 4, 5, 6)	α =0.647≈0.7	à retenir

Tableau 57. Analyse des facteurs pour l'implication normative

Indice de KMO = 0.850 ; Test de Bartlett = 0.000 ; Variance cumulée =81.229%				
Nombre de facteurs = 2	Facteur 1	4 items (n° 2, 4, 5 ,6)	α = 0.971	à retenir
	Facteur 2	3 items (n° 1, 3)	α =0.290	à rejeter

2.1.2.5. L'mplication dans la carrière

Cet instrument, développé par Carson et Bedeian (1994) est composé de 12 items. Le critère de Keiser nous a permis de retenir 3 axes qui expliquent 78% de la variance totale. Tel qu'il est montré sur le tableau 58, l'indice de KMO est de 0.829 et le test de Bartlett est significatif.

Tableau 58. Analyse des facteurs pour l'implication dans la carrière

Indice de KMO = 0.829 ; Test de Bartlett = 0.000 ; Variance cumulée =78.004%				
Nombre de facteurs = 3	Facteur 1	4 items (n° 1, 2, 3, 4)	α = 0.941	à retenir
	Facteur 2	4 items (n° 5, 6, 7, 8)	α =0.746	à retenir
	Facteur 3	4 items (n° 9, 10, 11, 12)	α =0.937	à retenir

2.1.2.6. L'implication envers les collègues (13 items)

L'analyse des facteurs pour l'implication envers les collègues a permis de garder 3 facteurs qui expliquent 70 % de la variance totale. L'indice de KMO est excellent avec une valeur de 0.845 (tableau 59 pour plus de détails).

Tableau 59. Analyse des facteurs pour l'implication envers les collègues

Indice de KMO = 0.845 ; Test de Bartlett = 0.000 ; Variance cumulée =70.727%				
Nombre de facteurs = 3	Facteur 1	4 items (n° 1, 2, 3, 4)	α = 0.894	à retenir
	Facteur 2	4 items (n° 5, 6, 7, 8)	α =0.812[7]	à retenir
	Facteur 3	4 items (n° 9, 10, 11, 12)	α =0.900	à retenir

2.1.2.7. L'implication envers le supérieur (6 items)

L'analyse de la fiabilité à travers l'alpha de Cronbach donne une valeur excellente de 0.962. Le critère de Keiser nous a permis de retenir un seul facteur qui explique 84% de la variance totale (tableau 60 pour les détails).

Tableau 60. Analyse des facteurs pour l'implication envers le supérieur

Indice de KMO = 0.832 ; Test de Bartlett = 0.000 ; Variance cumulée =84.155%				
Nombre de facteurs = 1	Facteur 1	6 items	α = 0.962	à retenir

2.2. L'analyse factorielle confirmatoire (AFC)

D'après Costa et Sarmento (2019), l'AFC et l'AFE sont deux approches statistiques interalliées. Après l'identification des facteurs qui expliquent la majorité de la variance au sein d'une quantité de données brutes, l'AFC permet de confirmer ce modèle obtenu à l'aide de l'application de certains tests statistiques. Ainsi, l'AFC est une analyse factorielle spécifique qui vise à tester si les mesures des construits utilisées sont vraiment cohérentes avec l'objet employé par le chercheur (Wan Afthanorhan et al., 2014). L'AFC est essentielle pour vérifier les différents types de validité des construits.

L'AFC a été effectuée par le logiciel « PLS-SEM SmartPLS.3 » (version professionnelle). La modélisation par équations structurelles des moindres carrés partiels (PLS-SEM) est une méthode de régression multivariée très répandue pour estimer les modèles d'équations structurelles. Ces dernières années, cette méthode est utilisée avec succès dans plusieurs disciplines en marketing (Sarstedt et al., 2015 ; Bellini et al., 2017 ; Londono et al., 2017), en ressources humaines (Salamzadeh et al., 2019 ; Podmetina et al., 2013 ; Moussa et El Arbi, 2020 ; Ringle et al., 2020 ; Medina-Garrido et al., 2019) et notamment en management des organisations (Henseler et al., 2016) ; Mikalef et Pateli, 2017 ; Sarstedt et al., 2014). Elle offre

7 Par l'élimination de l'item 13 l'alpha de Cronbach du facteur est passé de 0.696 à 0.812.

divers avantages pour les chercheurs (Tenenhaus, 1998). Ces avantages incluent sa capacité à gérer des modèles très complexes avec de nombreux indicateurs, à estimer des constructions spécifiées de façon formative et à manipuler des échantillons de petite taille. Dans le cas où les données sont fortement corrélées, la régression PLS apporte une alternative intéressante à la régression classique en permettant entre autres de tenir compte dans la modélisation de la structure de corrélation existante. L'algorithme de la régression PLS fonctionne même en présence des données manquantes. Contrairement à la méthode de régression sur composantes principales ou de régression pas à pas, cette technique nous permet de conserver, à l'issue des itérations, l'ensemble des variables explicatives.

Cependant, l'existence des construits de second et même de troisième ordre comme l'implication organisationnelle implique le suivi d'une procédure spécifique afin de réaliser l'AFC et même pour tester les hypothèses de la recherche par la suite (Wan Afthanorhan et al., 2014 ; Van Riel et al., 2017). Plusieurs approches sont disponibles, dont les plus répondues sont l'approche des indicateurs répétés et l'approche à deux étapes d'après Sarstedt et al. (2019). Nous présentons ci-dessous la figure 11 qui expose les principales méthodes pour gérer des modèles à plusieurs ordres en PLS-SEM.

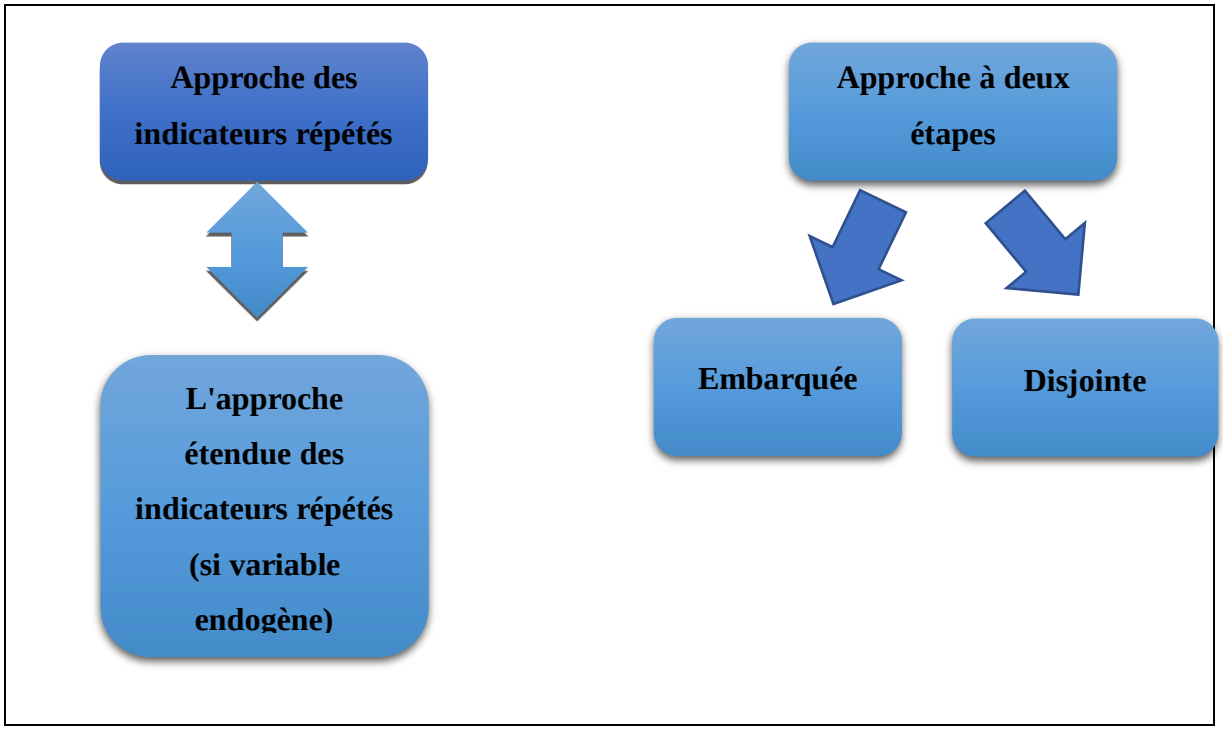
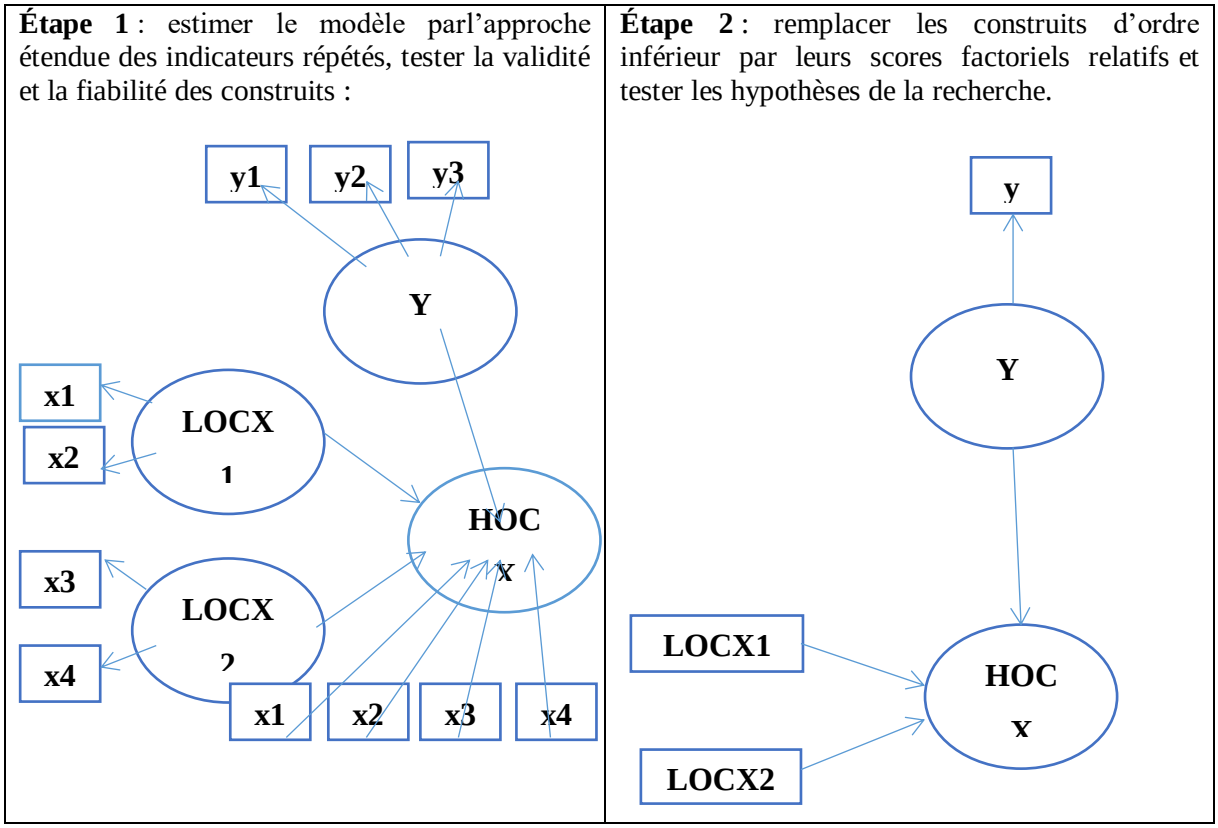


Figure 11. Principales méthodes pour gérer des modèles à plusieurs ordres en PLS-SEM

Selon Becker et al. (2012), l'approche des indicateurs répétés est l'une des meilleures alternatives afin de tester des modèles ayant des construits à plusieurs ordres (second ou troisième ordre par exemple). Cependant, dans le cas où le chercheur désire exprimer ces résultats à travers une vision plus parcimonieuse, l'approche à deux étapes, dans sa forme embarquée et disjointe, sera recommandée. De toute façon, les deux approches génèrent des résultats assez similaires d'après Becker et al. (2012). Dans le cadre de cette analyse, nous optons pour l'approche à deux étapes en suivant les lignes de Sarstedt et al. (2019), comme le montre le schéma présenté dans la figure 12.



LOC : construit d'ordre inférieur
HOC : Higherorder component : construit d'ordre supérieur.

Figure 12. L'Approche à deux étapes (Mode A)

L'estimation des modèles à ordre supérieur implique également le choix de la nature des relations qui relie entre les indicateurs et leurs construits et entre les construits du niveau inférieur et le construit de niveau supérieur, autrement dit, vérifier sa nature réflexive ou formative. Les construits formatifs (flèche sort de l'indicateur et se dirige vers le construit) ne se gèrent pas comme les construits de type réflexif (flèche sort du construit et se dirige vers l'indicateur). Pour cette raison, on doit vérifier la nature du construit à plusieurs ordres. Pour répondre à cette condition, le chercheur peut se retourner vers les formes originales des échelles

développées, mais souvent il est capable de trouver une réponse manquante liée à l'ordre inférieur ou le premier ordre seulement. Ainsi, le chercheur se trouve généralement face à deux formes majeures : réflexive-formative ou réflexive-réflexive.

Heureusement, le logiciel « SmartPLS.3 » offre une interface assez flexible qui permet de gérer ces deux types de formes, notamment la forme formative. En addition, les formes réflexives-réflexives sont généralement contrastées, car elles présentent certaines limites importantes (Lee et Cadogan, 2013 ; Becker et al., 2012), c'est la raison pour laquelle nous avons favorisé la forme réflexive formative dans notre approche ce qui implique de mettre les construits à ordre inférieur dans un Mode A (voir figure 13).

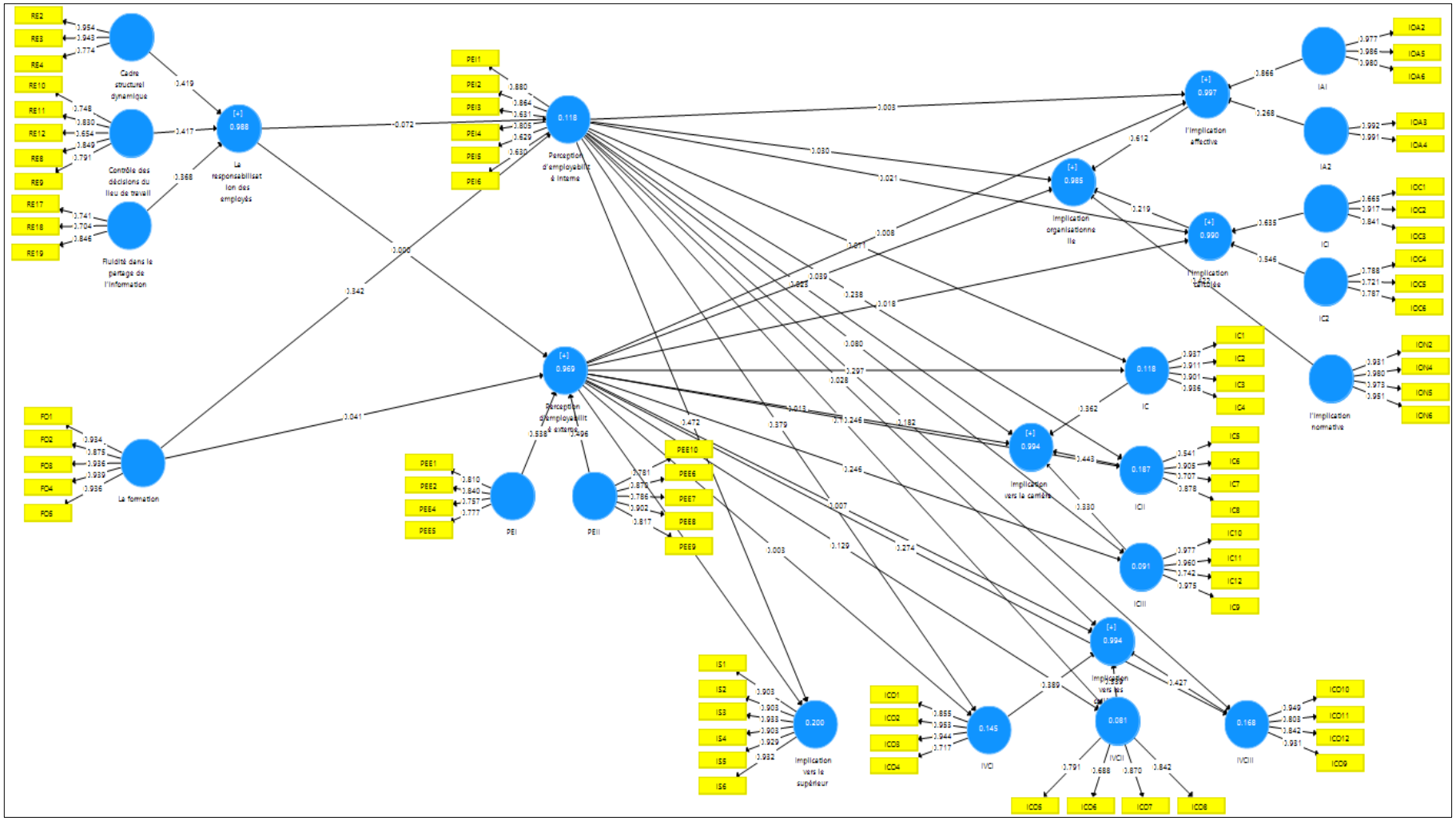


Figure 13. L'étape 1 de l'AFC avec Mode A, Algorithme PLS régulier.

2.2.1. Le test de la fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante

Selon Brown (2000, p.9), la validité de construit est définie comme la démonstration expérimentale qu'un test mesure le construit qu'il prétend mesurer. La validité du construit est subdivisée en deux types de validité : la validité convergente et la validité discriminante ou divergente (Campbell et Fiske, 1959).

2.2.1.1. Test de la validité convergente

La validité convergente est le degré auquel un ensemble d'indicateurs sont supposés mesurer un même concept (construit) et sont en consistance (en accord) entre eux. L'idée de base est que si les mesures d'un construit sont valides, elles doivent alors suffisamment covarier ensemble dans un même sens (Bagozzi et al., 1991).

Dans les MES, on a l'habitude de tester la validité convergente en suivant la méthode de Fornell et Larcker (1981) qui consiste calculer la variance extraite moyenne ou l'AVE pour chaque construit de type réflexif dans le modèle. La validité convergente est vérifiée si l'AVE ≥0.5, avec :

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^{n} \lambda_i^{\,2}}{\sum_{i=1}^{n} \lambda_i^{\,2} + \left(\sum_{i=1}^{n} \mathrm{var}(\varepsilon_i) \right)}$$

λ_i: contribution factorielle de l'item i.
n: nombre d'items par construit

Tableau 61. Test de fiabilité et validité convergente

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Cadre structurel dynamique	0,870	0,923	0,800
Contrôle des décisions du lieu de travail	0,834	0,884	0,605
Fluidité dans le partage de l'information	0,650	0,809	0,587
IA2	0,983	0,991	0,983
IAI	0,981	0,987	0,963
IC	0,941	0,957	0,849
IC2	0,648	0,810	0,587
ICI	0,738	0,853	0,663
ICII	0,759	0,850	0,596
ICIII	0,936	0,955	0,844
IVCI	0,892	0,927	0,762
IVCII	0,814	0,876	0,641
IVCIII	0,904	0,934	0,780
Implication organisationnelle			
Implication dans la carrière			
Implication envers le supérieur	0,962	0,970	0,841
Implication envers les collègues			
La formation	0,957	0,967	0,854
La responsabilisation des employés			
PEI	0,809	0,874	0,635
PEII	0,888	0,918	0,693
Perception d'employabilité externe			
Perception d'employabilité interne	0,835	0,882	0,559
l'implication affective			
l'implication calculée			
l'implication normative	0,971	0,979	0,920

Comme montre le tableau précèdent la validité convergente est vérifiée pour tous les construits réflexifs dans le modèle, passant maintenant pour le test de la validité discriminante.

2.2.1.2. Test de la validité discriminante

La validité discriminante est le degré auquel les mesures de différents concepts (construits) dans un modèle sont distinctes les unes aux autres. Plusieurs méthodes sont disponibles pour tester la validité discriminante. Pour les approches PLS, Henseler et al. (2015) ont montré que la méthode de calcul des ratios HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations) est l'une des

meilleures alternatives pour s'assurer de la validité divergente des construits, dont pour chaque couple de construit (i,j) :

$$HTMT_{ij} = \frac{\frac{1}{K_i K_j} \sum_{g=1}^{K_i} \sum_{h=1}^{K_j} r_{i_g, j_h}}{\frac{2}{K_i(K_i-1)} \sum_{g=1}^{K_i-1} \sum_{h=g+1}^{K_i} r_{i_g, i_h} \frac{2}{K_j(K_j-1)} \sum_{g=1}^{K_j-1} \sum_{h=g+1}^{K_j} r_{j_g, j_h}}$$

Si tous les HTMT dans le modèle sont inférieurs à 0.85, 0.9 voire 1 au max, la validité discriminante sera vérifiée par conséquent. Nous présentons les résultats dans le tableau 62.

Tableau 62. Test de validité discriminante par les ratios HTMT

	Cadre structurel dynamique	Contrôle des décisions du lieu de travail	Fluidité dans le partage de l'information	IA2	IAI	IC	IC2	ICI	ICII	ICIII	IVCI	IVCII	IVCIII	Implication vers le supérieur	La formation	PEI	PEII	Perception d'employabilité interne	l'implication normative
Cadre structurel dynamique																			
Contrôle des décisions du lieu de travail	0,831																		
Fluidité dans le partage de l'information	0,577	0,501																	
IA2	0,254	0,187	0,285																
IAI	0,073	0,111	0,119	0,364															
IC	0,043	0,100	0,088	0,078	0,366														
IC2	0,051	0,149	0,143	0,264	0,093	0,329													
ICI	0,165	0,190	0,251	0,267	0,178	0,427	0,577												
ICII	0,132	0,126	0,145	0,087	0,455	0,709	0,231	0,266											
ICIII	0,209	0,162	0,137	0,139	0,218	0,633	0,245	0,349	0,735										
IVCI	0,071	0,181	0,173	0,294	0,517	0,495	0,246	0,084	0,422	0,308									
IVCII	0,110	0,137	0,174	0,117	0,281	0,301	0,317	0,128	0,296	0,114	0,737								
IVCIII	0,164	0,057	0,121	0,025	0,374	0,546	0,292	0,254	0,548	0,383	0,613	0,672							
Implication envers le supérieur	0,061	0,089	0,113	0,174	0,477	0,423	0,165	0,167	0,406	0,148	0,549	0,452	0,441						
La formation	0,122	0,128	0,120	0,088	0,461	0,170	0,113	0,050	0,244	0,087	0,224	0,077	0,203	0,321					
PEI	0,099	0,139	0,247	0,102	0,254	0,340	0,265	0,141	0,440	0,336	0,215	0,287	0,428	0,214	0,125				
PEII	0,090	0,108	0,158	0,105	0,376	0,332	0,207	0,066	0,434	0,248	0,220	0,192	0,354	0,234	0,196	0,901			
Perception d'employabilité interne	0,125	0,098	0,136	0,301	0,623	0,277	0,238	0,217	0,483	0,243	0,432	0,302	0,401	0,493	0,381	0,619	0,682		
l'implication normative	0,071	0,194	0,053	0,204	0,549	0,180	0,233	0,208	0,210	0,169	0,398	0,236	0,247	0,362	0,218	0,154	0,119	0,442	

L'item PEE3 de la variable (construit) Perception d'employabilité externe (PEE) a été éliminé pour améliorer son ratio HTMT qui démeure à un niveau de 0.9 donc acceptable. Tous les autres HTMT sont d'ailleurs inférieurs à 0.85, c'est la raison pour laquelle ils s'affichent tous en couleur verte.

2.2.1.3. Test de la validité des construits formatifs

Comme cela a déjà été expliqué, les construits formatifs sont substantiellement différents par rapport aux construits réflexifs. Dans les construits réflexifs, les indicateurs sont supposés être fortement corrélés l'un à l'autre. Cependant, dans les construits formatifs, on ne suppose pas l'existence d'une telle corrélation entre les indicateurs. Chaque indicateur a sa propre identité et son propre effet et ne peut pas être interchangé avec le reste des indicateurs. C'est pour cette raison que les notions relatives à la validité des construits pour les formes réflexives ne s'appliquent pas pour les formes formatives. Nous avons besoin alors d'une procédure spécifique pour vérifier la validité des construits de type formatif (Coltman et al., 2008). Dans les approches PLS, Hair et al. (2017) propose une démarche en 3 étapes afin de s'assurer de la validité des construits formatifs, cette démarche a été appliquée dans notre cas :

- **Analyse de redondance**

Cette analyse consiste en le développement d'un item résumant l'objet théorique du construit formatif en question et tester par la suite si ce dernier est vraiment lié significativement avec son construit ou non. À notre niveau ici on ne peut pas effectuer cette analyse étant donné qu'il s'agit d'un travail post enquête, c'est-à-dire lors de la rédaction du questionnaire.

- **Test de la multi-colinéarité**

Dans cette étape, il faut vérifier si un problème de multi-colinéarité des indicateurs ou des construits de premier ordre existent-il ou pas en observant leurs VIF (Variance inflation factor) relatifs. En cas des VIF inférieurs à 3.3, alors on fait le constat d'une absence de multi-colinéarité (Kock, 2015).

Dans le tableau 63, nous présentons les résultats du test de la multi-colinéarité chez les variables latentes du modèle.

Tableau 63. Test de la multi-colinéarité chez les variables latentes du modèle.

	IC	IC2	ICI	ICII	ICIII	IVCI	IVCII	IVCIII	Implication organisationnelle	Implication dans la carrière	Implication envers le supérieur	Implication envers les collègues	La responsabilisation des employés	Perception d'employabilité externe	Perception d'employabilité interne	l'implication affective	l'implication calculée	l'implication normative
Cadre structurel dynamique													2,163					
Contrôle des décisions du lieu de travail													2,022					
Fluidité dans le partage de l'information													1,268					
IA2																1,182		
IAI																1,575		
IC										1,859								
IC2																	1,195	
ICI																	1,222	
ICII										2,160								
ICIII										1,976								
IVCI												1,919						
IVCII												1,944						
IVCIII												1,826						
La formation														1,263	1,227			
La responsabilisation des employés														1,083	1,017			
PEI														2,689				
PEII														2,660				
Perception d'employabilité externe	1,546			1,546	1,546	1,546	1,546	1,546	1,575	1,662	1,546	1,664				1,582	1,546	
Perception d'employabilité interne	1,546			1,546	1,546	1,546	1,546	1,546	2,142	1,628	1,546	1,716				2,039	1,573	
l'implication affective									1,757									
l'implication calculée									1,072									
l'implication normative									1,478									

Non seulement pour les construits du premier ordre, toutes les variables latentes endogènes de notre modèle ne présentent pas un problème de multi-colinéarité (VIF<3.3) comme nous le montre le tableau 63.

- **Test de la significativité**

Pour qu'ils aient un sens, les indicateurs ou les construits reliés d'une manière formative doivent être significativement liés (T>|1.96| et p<0.05) à leurs construits parents.

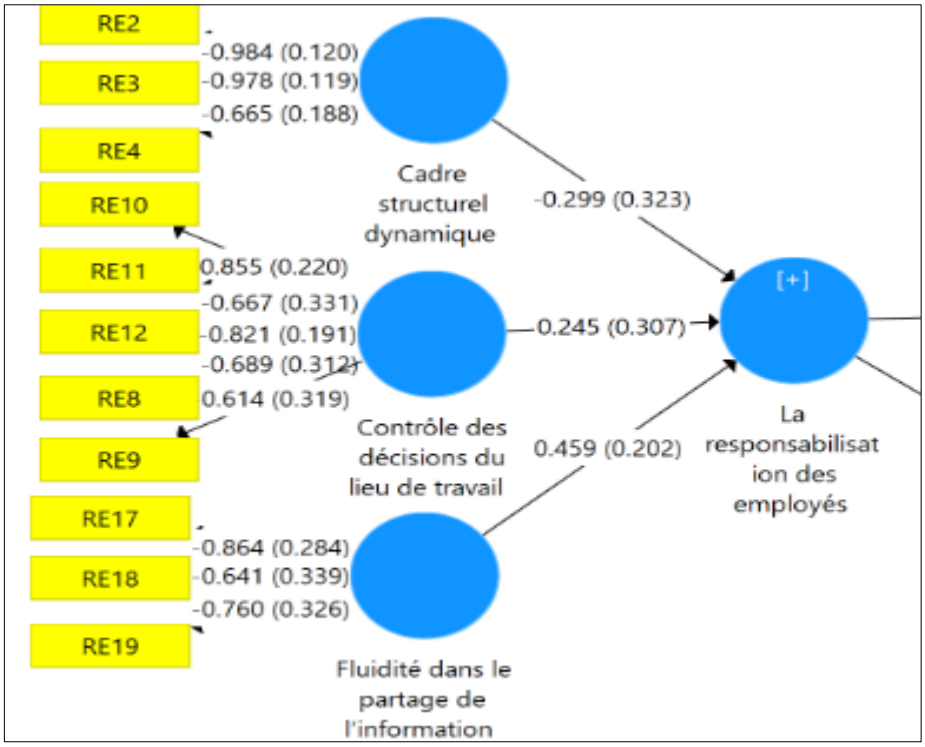


Figure 14. La responsabilisation des employés

Comme le montre la figure 14, aucun lien entre la variable responsabilisation des employés et ses 3 construits de premier ordre sont statistiquement significatifs (p>0.05, 0.1), ainsi l'étape n° 3 d'après l'approche de Hair et al. (2017) n'a pas été vérifiée. Ceci ne justifie pas l'élimination automatique de ces construits à moins qu'il dispose des régressions vraiment très faibles de moins de 0.1. Une autre méthode consiste en la vérification des corrélations. Des corrélations respectables (>0.5) justifient la validité du construit (Sarstedt et al., 2019). Par exemple, nous avons retrouvé les corrélations suivantes :

- Corr (responsabilisation des employés, Cadre structurel dynamique) = 0.88
- Corr (responsabilisation des employés, Contrôle des décisions du lieu de travail) =0.85.
- Corr (responsabilisation des employés, Fluidité dans le partage de l'information) = 0.71

Toutes les corrélations sont supérieures à 0.5, ainsi la validité du construit de second ordre responsabilisation des employés est acceptée.

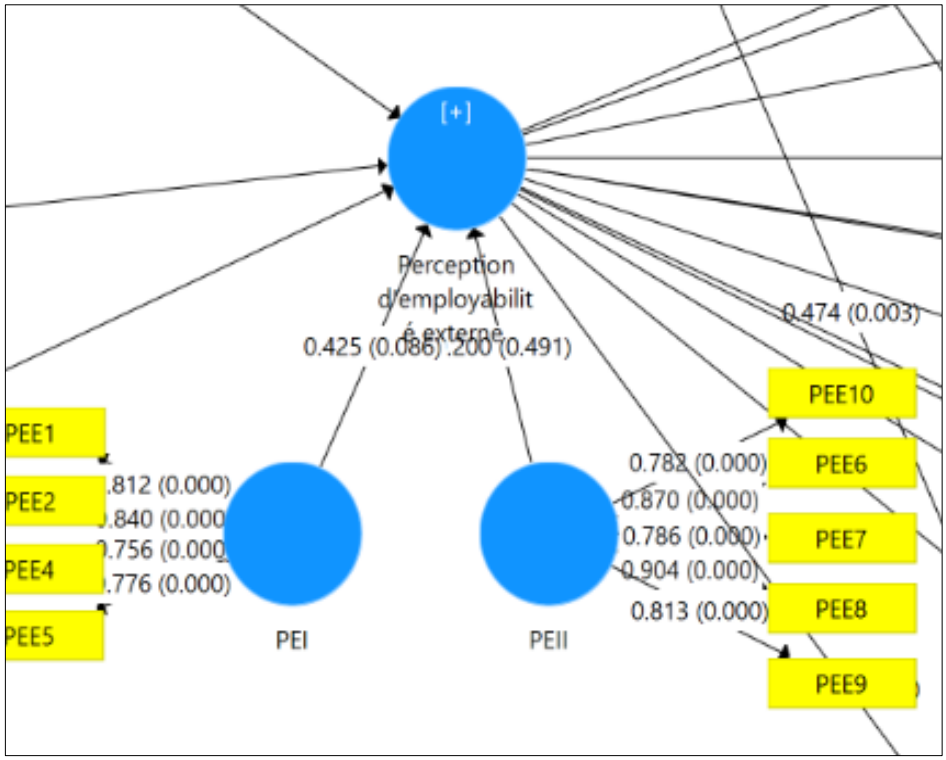


Figure 15. Perception de l'employabilité externe

Comme dans le cas précèdent, la vérification des corrélations a révélé une significativité notamment pour la composante PEII :

- Corr (perception de l'employabilité externe, PEII) = 0.926>0.5

Ainsi la validité de la variable formative perception de l'employabilité externe est vérifiée. Nous présentons les sorties de Smart-PLS concernant la significativité de l'employabilité externe dans la figure 15.

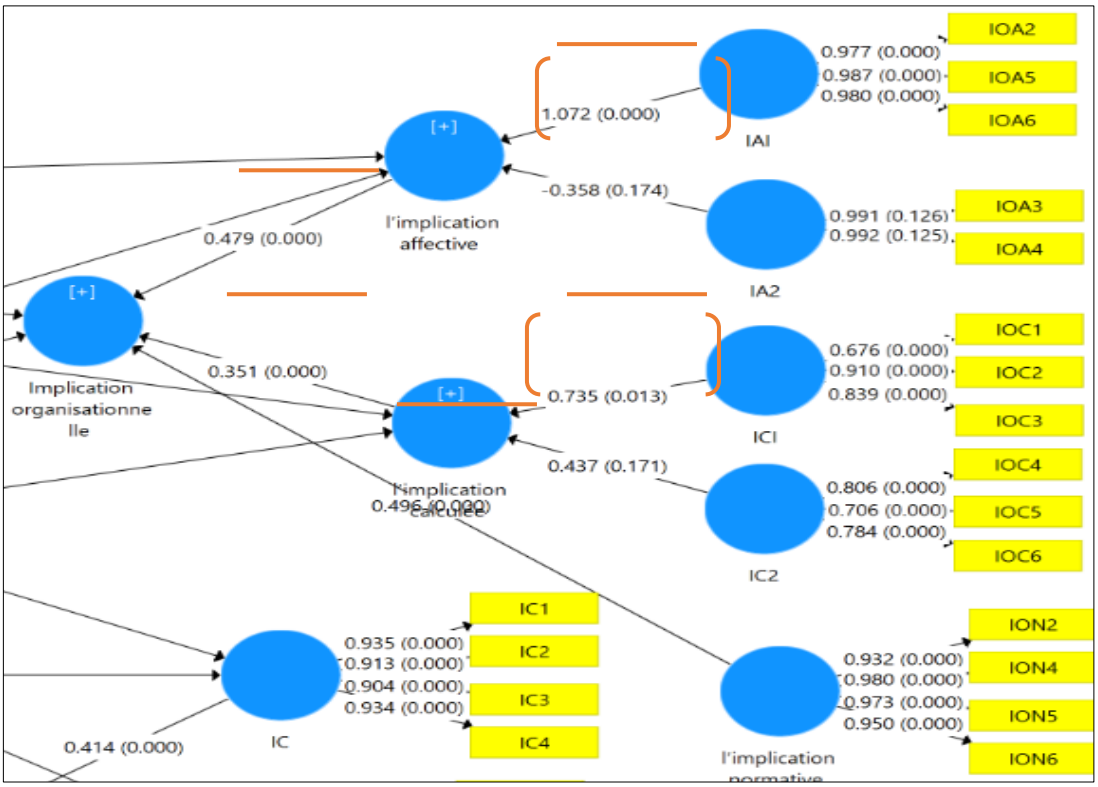


Figure 16. Implication organisationnelle

Cette variable est composée de 3 niveaux. La vérification de la significativité concerne les composantes IA2 de l'implication affective et IC2 de l'implication calculée étant que tous les autres liens formatifs sont significatifs à un seuil de $p<0.05$, pour les corrélations nous avons trouvé :

- Corr (implication affective, IA2) = 0.582>0.5
- Corr (implication calculée, IC2) =0.804>0.5

D'où la variable implication organisationnelle est valide. Les détails sont représentés dans la figure 16.

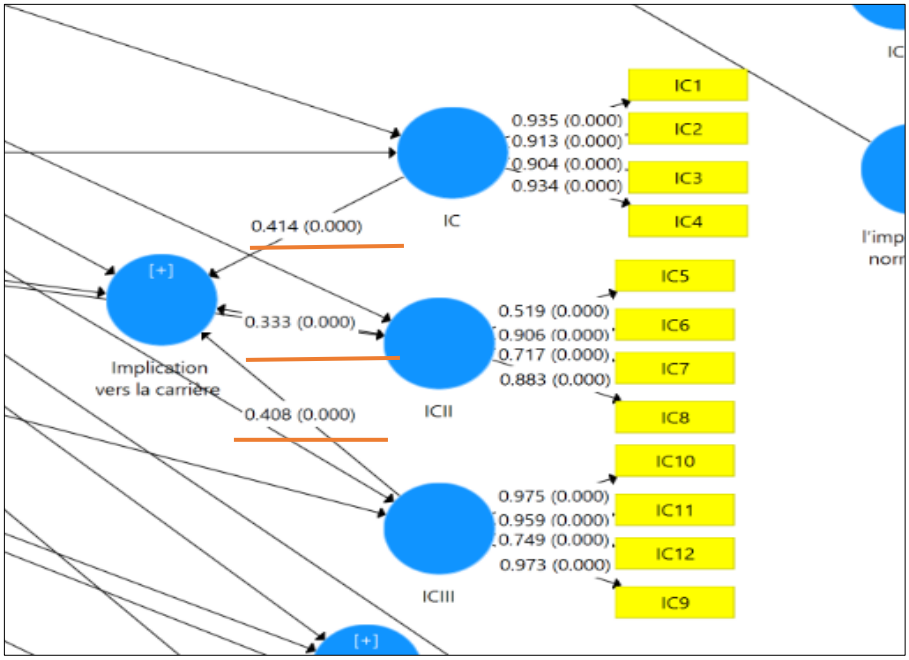


Figure 17. Implication dans la carrière

Tous les liens (construit second- premier ordre) sont significatifs à des seuils de probabilité p <0.001, ainsi la variable implication dans la carrière est valide (détail dans la figure 17).

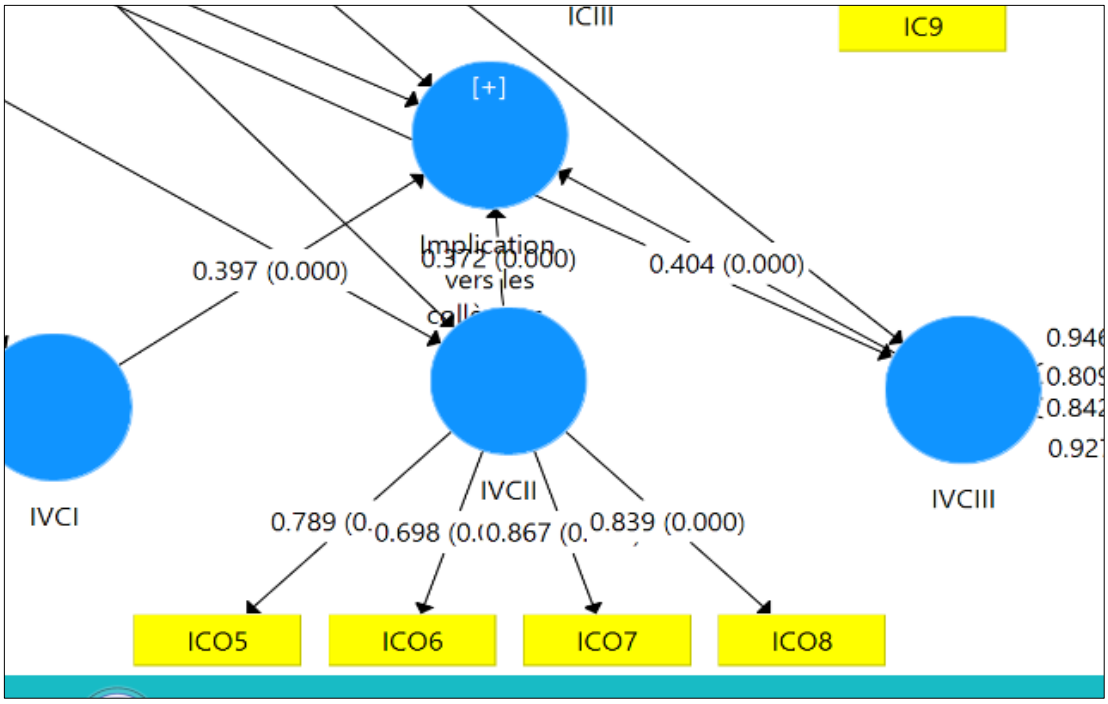


Figure 18. Implication envers les collègues

De même, la significativité des liens formatifs pour la variable implication envers les collègues a été soutenue ($p<0.001$), ainsi la validité du construit de second ordre est acceptée tel qu'il est montré dans la figure 18.

Section 3. Test des hypothèses de recherche

Dans la section précédente, nous avons validé nos mesures (modèle de mesure ou modèle externe) à travers une AFC. Dans cette section nous allons tester les liens hypothétiques qui définissent notre modèle conceptuel ce qui correspond en effet à l'étape 2 dans la démarche qui traite les modèles impliquant des construits à plusieurs ordres ou d'ordres supérieurs. Dans cette section on va estimer le modèle de structure (autrement connu par le modèle interne chez les approches PLS) et décider quant à nos hypothèses de la recherche.

1. Estimation du structure interne et test des hypothèses

À l'étape 2, les construits du premier ordre vont être remplacés par leurs scores factoriels comme ça on aura un modèle constitué uniquement par des facteurs à un premier niveau hiérarchique.

L'estimation du modèle de structure (figure 19 et tableau 64) s'est fait à l'aide d'une analyse Bootstrap (2000 échantillons, intervalle de confiance à 95%) à travers l'algorithme PLS régulier étant donné que le modèle dispose de certains construits formatifs, sous le A Mode et avec Weigthing Scheme "Path" cette fois.

Une hypothèse est dite confirmée lorsque son coefficient de régression linéaire β estimé est statistiquement significatif, c'est-à-dire sa valeur de T (Student) relative est supérieure à |1.96| et son p associé est inférieur à 0.05.

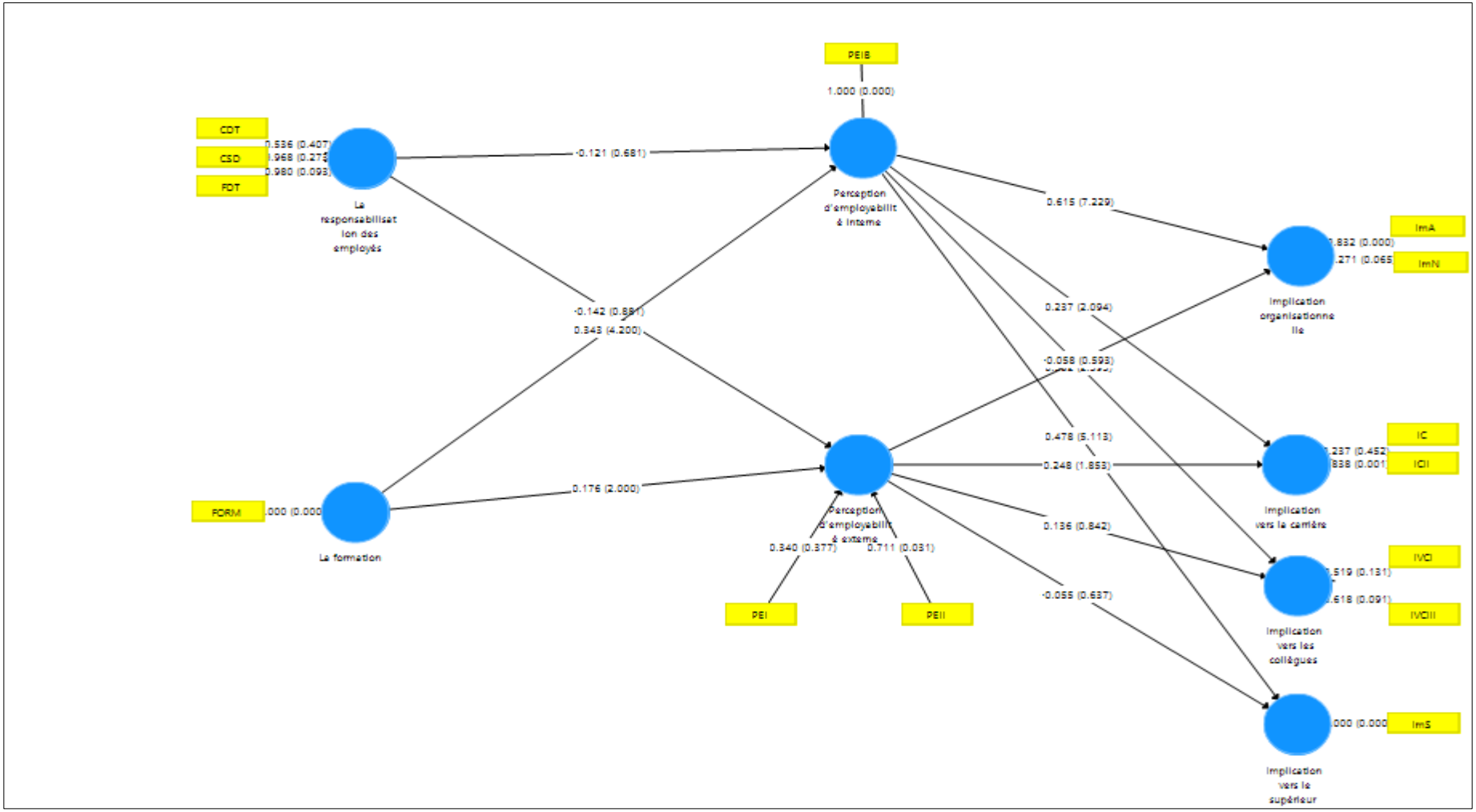


Figure 19. Étape deux : estimation du modèle de structure

Tableau 64. Tableau des régressions et hypothèses

Lien :	$\widehat{\beta}$	hypo	T Statistics	P Values	Décision
La formation -> Perception d'employabilité externe	0,176	H1.2.2	2,000	0,046	Acceptée
La formation -> Perception d'employabilité interne	0,343	H1.2.1	4,2	0,000	Acceptée
La responsabilisation des employés -> Perception d'employabilité externe	-0,142	H1.1.2	0,881	0,378	Rejetée
La responsabilisation des employés -> Perception d'employabilité interne	-0,121	H1.1.1	0,681	0,496	Rejetée
Perception d'employabilité externe -> Implication organisationnelle	-0,058	H2.2	0,593	0,553	Rejetée
Perception d'employabilité externe -> Implication dans la carrière	0,248	H4.2	1,853	0,064	(Acceptée)
Perception d'employabilité externe -> Implication envers le supérieur	-0,055	H6.2	0,637	0,524	Rejetée
Perception d'employabilité externe -> Implication envers les collègues	0,136	H8.2	0,842	0,400	Rejetée
Perception d'employabilité interne -> Implication organisationnelle	0,615	H2.1	7,229	0,000	Acceptée
Perception d'employabilité interne -> Implication dans la carrière	0,237	H4.1	2,094	0,036	Acceptée
Perception d'employabilité interne -> Implication envers le supérieur	0,478	H6.1	5,113	0,000	Acceptée
Perception d'employabilité interne-> Implication envers les collègues	0,332	H8.1	2,539	0,010	Acceptée

2. Validation du modèle de la structure interne

Selon Henseler et al. (2009), l'évaluation du modèle de structure peut être effectuée en référence à certains indices notamment, le coefficient de détermination R^2, l'effet de taille de Cohen f^2 et la pertinence prédictive de Stone-Geisser Q^2. Nous pouvons aussi ajouter certains indices d'ajustement de type CB-SEM tels que le NFI (Normed Fit Index) et le SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) (Ringle et al., 2020 ; Hair et al., 2019). Sachant que les normes appliquées sont les suivantes :

Tableau 65. Évaluation du modèle de structure dans les approches PLS

SRMR	<0.08 max <0.1
NFI	>0.9
R^2	>0.67 effet fort ; >0.33 moyen>0.19 acceptable
f^2	<0.02 non acceptable, >0.15 pour un effet moyen >0.35 effet large
Q^2	>0 (min)

Tableau 66. R2 et R2 ajusté

	R Square	R Square Adjusted
Implication organisationnelle	0,338	0,329
Implication dans la carrière	0,185	0,174
Implication envers le supérieur	0,201	0,190
Implication envers les collègues	0,180	0,168
Perception d'employabilité externe	0,048	0,036
Perception d'employabilité interne	0,128	0,116

Le tableau 66 des R^2 informe que notre modèle dispose des effets de causalité faibles à modérés, signe de validation donc. Par ailleurs, R2 renseigne sur le degré du pouvoir explicatif qui retient les variables indépendantes sur une variable déponente dans le modèle (Hair et al., 2019).

Tableau 67. Effet de taille f2

	Implication organisationnelle	Implication dans la carrière	Implication envers le supérieur	Implication envers les collègues	La formation	La responsabilisation des employés	Perception d'employabilité externe	Perception d'employabilité interne
Implication organisationnelle								
Implication dans la carrière								
Implication envers le supérieur								
Implication envers les collègues								
La formation							0,033	0,134
La responsabilisation des employés							0,021	**0,017**
Perception d'employabilité externe	**0,002**	0,050	**0,003**	**0,020**				
Perception d'employabilité interne	**0,366**	0,046	**0,190**	0,080				

L'effet de taille (tableau 67) est une mesure dérivée du R^2, le f^2 de Cohen traite le potentiel ou l'allure qui relie les variables exogènes à leurs variables endogènes. Chez nous l'analyse des effets de taille montre également des effets faibles à moyens. Particulièrement pour l'hypothèse H6.2 relativement hors barre de significativité courante de 0.05, on trouve un f^2=0.046 donc supérieur à 0.02, ainsi cette hypothèse est confirmée.

Tableau 68. Test de pertinence prédictive

	SSO	SSE	Q² (=1-SSE/SSO)
Implication organisationnelle	300,000	237,166	**0,209**
Implication dans la carrière	300,000	278,152	**0,073**
Implication envers le supérieur	150,000	122,185	**0,185**
Implication envers les collègues	300,000	269,870	**0,100**
La formation	150,000	150,000	
La responsabilisation des employés	450,000	450,000	
Perception d'employabilité externe	300,000	296,318	**0,012**
Perception d'employabilité interne	150,000	138,042	**0,080**

L'indice Q^2 s'obtenten appliquant une procédure spécifique appelée "Blind folding", qui permet de tester la capacité prédictive du modèle autrement la capacité des variables exogènes du modèle à prédire les indicateurs des variables endogènes (Henseler et al., 2009 ; Hair et al., 2019). Comme le montre le tableau 68, tous les Q^2 obtenus sont supérieurs à 0 indiquant un pouvoir prédictif pertinent de notre modèle.

3. Interprétation des résultats

Dans les étapes précédentes, nous avons analysé la qualité psychométrique des échelles de mesure. Dans cette étape, nous présentons l'analyse des relations significatives fournies par PLS-SEM qui nous permettra d'accepter ou de réfuter la liste des hypothèses fixées. En premier lieu, nous abordons les hypothèses liées aux liens directs entre les variables (3.1). En second lieu, nous traitons les relations indirectes entre les variables en prenant en considération le rôle médiateur de la perception de l'employabilité (3.2).

3.1. Les liens directs entre les variables

Dans ce qui suit, nous présentons les résultats liés aux hypothèses qui traitent les liens directs entre les variables à savoir H1, H2, H4, H6, H8 et H10. Les résultats des différents tests sont représentés dans le tableau 70.

3.1.1. Les obligations du contrat psychologique dédiées à l'amélioration de l'employabilité influencent positivement la perception de cette dernière

Dans cette étude, les obligations du contrat psychologique dédiées à l'amélioration de l'employabilité sont représentées par les deux variables indépendantes, qui sont la responsabilisation des employés et la formation. Le test de cette hypothèse a montré que le

contrat psychologique influence positivement la perception d'employabilité que ce soit interne ou externe avec sa composante de formation et ce avec des seuils de significatifs respectifs $p<0.001$ et $p<0.05$. Ainsi, les hypothèses **H1.2.1 et H1.2.2 sont acceptées**.

3.1.2. La perception de l'employabilité a un effet positif sur l'implication organisationnelle

La perception de l'employabilité par l'employeur possède deux niveaux, interne et externe. Nous avons trouvé que seule la composante interne influence positivement l'implication organisationnelle, et ce avec un seuil de significativité, $p <0.001$. Par ailleurs ce lien est évalué par un coefficient de régression relativement fort supérieur à 0.5 ($\hat{\beta}_{\text{PEinterne}}=0.615$). Ainsi l'hypothèse H2 n'est confirmée que pour la composante interne de la perception de l'employabilité (**H2.1 est acceptée**).

3.1.3. La perception de l'employabilité a un effet positif sur l'implication dans la carrière

L'analyse de régression a montré que les deux types de la perception de l'employabilité interne et externe influencent positivement et significativement la variable implication dans la carrière avec des seuils respectifs $p<0.05$ et $p=0.064$ qui est proche de 0.05 donc une forte tendance à la significativité. Ainsi l'hypothèse **H4 est acceptée.**

3.1.4. La perception de l'employabilité a un effet positif sur l'implication envers le supérieur

Seule la composante interne de la perception de l'employabilité fortement détermine dans un sens positif ($\hat{\beta}_{PEinterne}$=0.478, p<0.001) l'implication envers le supérieur. D'où l'hypothèse H6 est confirmée que pour sa composante interne **H6.1.**

3.1.5. La perception de l'employabilité a un effet positif sur l'implication envers les collègues

De même que H6, seule la composante interne de la perception de l'employabilité détermine positivement l'implication envers les collègues avec une régression estimée $\hat{\beta}_{PEinterne}$=0.332, et une valeur de p≤0.01. D'où l'hypothèse H8 est confirmée que pour sa composante interne **H8.1.**

3.1.6. La perception de la nature de l'employabilité par l'employé aura une influence différente selon la cible d'implication (organisationnelle, carrière, collègues et supérieur)

Il s'agit d'une hypothèse synthétique. Nous avons trouvé que dans la plupart des cas c'est la composante interne de la perception de l'employabilité par l'employé qui possède une véritable influence positive sur nos 4 variables dépendantes de l'implication. Uniquement pour l'implication dans la carrière, il y a une influence positive double (interne et externe) de la perception de l'employabilité, mais avec des effets relativement faibles.

Nous trouvons que la perception de l'employabilité interne est liée positivement aux différents types d'implication avec des niveaux variés : Fort (β ≥0.5) pour l'implication organisationnelle et envers le supérieur, moyen pour l'implication envers les (β=0.3) collègues et relativement faible pour l'implication dans la carrière (β=0.2). Ainsi on peut conclure que l'hypothèse H10 n'est confirmée que pour la composante interne de la perception de l'employabilité. **H10.1 est acceptée**.

Tableau 69. Test des effets directs dans le modèle

Effet direct : X→Y	$\widehat{\beta}$	T Statistics	P Values
La formation-> Implication organisationnelle	0,237	0,081	**0,003**
La formation-> Implication dans la carrière	0,092	0,098	**0,347**
La formation-> Implication envers le supérieur	0,173	0,092	**0,060**
La formation-> Implication envers les collègues	0,082	0,095	**0,388**
La formation-> Perception d'employabilité externe	0,172	0,091	**0,059**
La formation-> Perception d'employabilité interne	0,337	0,084	**0,000**
La responsabilisation des employés-> Implication organisationnelle	0,060	0,107	**0,572**
La responsabilisation des employés-> Implication dans la carrière	0,123	0,137	**0,370**
La responsabilisation des employés-> Implication envers le supérieur	0,012	0,098	**0,903**
La responsabilisation des employés-> Implication envers les collègues	0,217	0,220	**0,323**
La responsabilisation des employés-> Perception d'employabilité externe	-0,060	0,145	**0,678**
La responsabilisation des employés-> Perception d'employabilité interne	-0,136	0,152	**0,370**
Perception d'employabilité externe-> Implication organisationnelle	-0,020	0,091	**0,828**
Perception d'employabilité externe-> Implication dans la carrière	0,248	0,119	**0,038**
Perception d'employabilité externe-> Implication envers le supérieur	-0,050	0,092	**0,588**
Perception d'employabilité externe-> Implication envers les collègues	0,141	0,122	**0,244**
Perception d'employabilité interne-> Implication organisationnelle	0,518	0,101	**0,000**
Perception d'employabilité interne-> Implication dans la carrière	0,221	0,114	**0,052**
Perception d'employabilité interne-> Implication envers le supérieur	0,418	0,106	**0,000**
Perception d'employabilité interne-> Implication envers les collègues	0,326	0,114	**0,004**

3.2. Le test des hypothèses de médiation

Dans notre recherche nous avons 4 hypothèses de médiation à tester. Les effets directs sont représentés par les liens qui relient les obligations dédiées à l'amélioration de l'employabilité, autrement dit les obligations du contrat psychologique dédiées à l'amélioration de l'employabilité (la responsabilisation des employés et la formation) et 4 types d'implication étudiés (organisationnelle, carrière, collègues et supérieur). Tandis que l'effet indirect est exprimé par les deux composantes de la perception de l'employabilité (interne et externe).

Le nouveau SmartPLS.3 offre une interface plus simple et plus précise afin de tester des hypothèses de modération en intégrant le test des effets indirects spécifiques présenté dans le tableau 71.

Tableau 70. Test de médiation

Effet indirect spécifique X→Z (médiateur) →Y	$\widehat{\beta}$	hypo	T Statistics	P Values	Décision
La formation-> Perception d'employabilité externe-> Implication organisationnelle	-0,001	H3.2.2	0,078	0,938	Rejetée
La responsabilisation des employés-> Perception d'employabilité externe-> Implication organisationnelle	0,001	H3.1.2	0,075	0,940	Rejetée
La formation-> Perception d'employabilité interne-> Implication organisationnelle	**0,176**	**H3.2.1**	**3,214**	0,001	Acceptée
La responsabilisation des employés-> Perception d'employabilité interne-> Implication organisationnelle	-0,036	H3.1.1	0,416	0,678	Rejetée
La formation-> Perception d'employabilité externe-> Implication dans la carrière	0,046	H5.2.2	1,297	0,195	Rejetée
La responsabilisation des employés-> Perception d'employabilité externe-> Implication dans la carrière	-0,041	H5.1.2	0,988	0,323	Rejetée
La formation-> Perception d'employabilité interne-> Implication dans la carrière	0,081	H5.2.1	1,710	0,087	Rejetée
La responsabilisation des employés-> Perception d'employabilité interne-> Implication dans la carrière	-0,016	H5.1.1	0,361	0,718	Rejetée
La formation-> Perception d'employabilité externe-> Implication envers le supérieur	-0,010	H7.2.2	0,557	0,577	Rejetée
La responsabilisation des employés-> Perception d'employabilité externe-> Implication envers le supérieur	0,009	H7.1.2	0,548	0,584	Rejetée
La formation-> Perception d'employabilité interne-> Implication envers le supérieur	**0,164**	**H7.2.1**	**2,855**	0,004	Acceptée
La responsabilisation des employés-> Perception d'employabilité interne-> Implication envers le supérieur	-0,033	H7.1.1	0,419	0,675	Rejetée
La formation-> Perception d'employabilité externe-> Implication envers les collègues	0,025	H9.2.2	0,768	0,442	Rejetée
La responsabilisation des employés-> Perception d'employabilité externe-> Implication envers les collègues	-0,022	H9.1.2	0,659	0,510	Rejetée
La formation-> Perception d'employabilité interne-> Implication envers les collègues	**0,114**	**H9.2.1**	**2,229**	0,026	Acceptée
La responsabilisation des employés-> Perception d'employabilité interne-> Implication envers les collègues	-0,023	H9.1.1	0,412	0,680	Rejetée

D'après le tableau 71, nous constatons que l'effet de médiation supposé de la perception de l'employabilité entre les obligations dédiées à l'amélioration de l'employabilité ou les obligations CP et les 4 types d'implication est soutenu avec des seuils de significativité

respectifs p<0.01, p<0.01 et p<0.05 uniquement pour sa dimension interne et entre les effets directs : formation-Implication organisationnelle ; formation-Implication envers le supérieur et formation- Implication envers les collègues. D'où les hypothèses H3.2.1, H7.2.1 et H9.2.1 sont par conséquent acceptées. Voyons maintenant s'il s'agit d'une médiation partielle ou une médiation totale cas par cas.

Ceci correspond à évaluer la significativité des liens directs. Si la modération est significative et l'effet direct est de même significatif, il s'agit donc d'une médiation partielle. Si en cas d'une significativité unique pour la médiation on parle alors d'une médiation totale (Baron et Kenny, 1986) :

Tableau 71. Test des effets directs dans le modèle

Effet direct : X→Y	$\hat{\beta}$	T Statistics	P Values
La formation-> Implication organisationnelle	0,237	0,081	0,003
La formation-> Implication dans la carrière	0,092	0,098	0,347
La formation-> Implication envers le supérieur	0,173	0,092	0,060
La formation-> Implication envers les collègues	0,082	0,095	0,388
La formation-> Perception d'employabilité externe	0,172	0,091	0,059
La formation-> Perception d'employabilité interne	0,337	0,084	0,000
La responsabilisation des employés-> Implication organisationnelle	0,060	0,107	0,572
La responsabilisation des employés-> Implication dans la carrière	0,123	0,137	0,370
La responsabilisation des employés-> Implication envers le supérieur	0,012	0,098	0,903
La responsabilisation des employés-> Implication envers les collègues	0,217	0,220	0,323
La responsabilisation des employés-> Perception d'employabilité externe	-0,060	0,145	0,678
La responsabilisation des employés-> Perception d'employabilité interne	-0,136	0,152	0,370
Perception d'employabilité externe-> Implication organisationnelle	-0,020	0,091	0,828
Perception d'employabilité externe-> Implication dans la carrière	0,248	0,119	0,038
Perception d'employabilité externe-> Implication envers le supérieur	-0,050	0,092	0,588
Perception d'employabilité externe-> Implication envers les collègues	0,141	0,122	0,244
Perception d'employabilité interne-> Implication organisationnelle	0,518	0,101	0,000
Perception d'employabilité interne-> Implication dans la carrière	0,221	0,114	0,052
Perception d'employabilité interne-> Implication envers le supérieur	0,418	0,106	0,000
Perception d'employabilité interne-> Implication envers les collègues	0,326	0,114	0,004

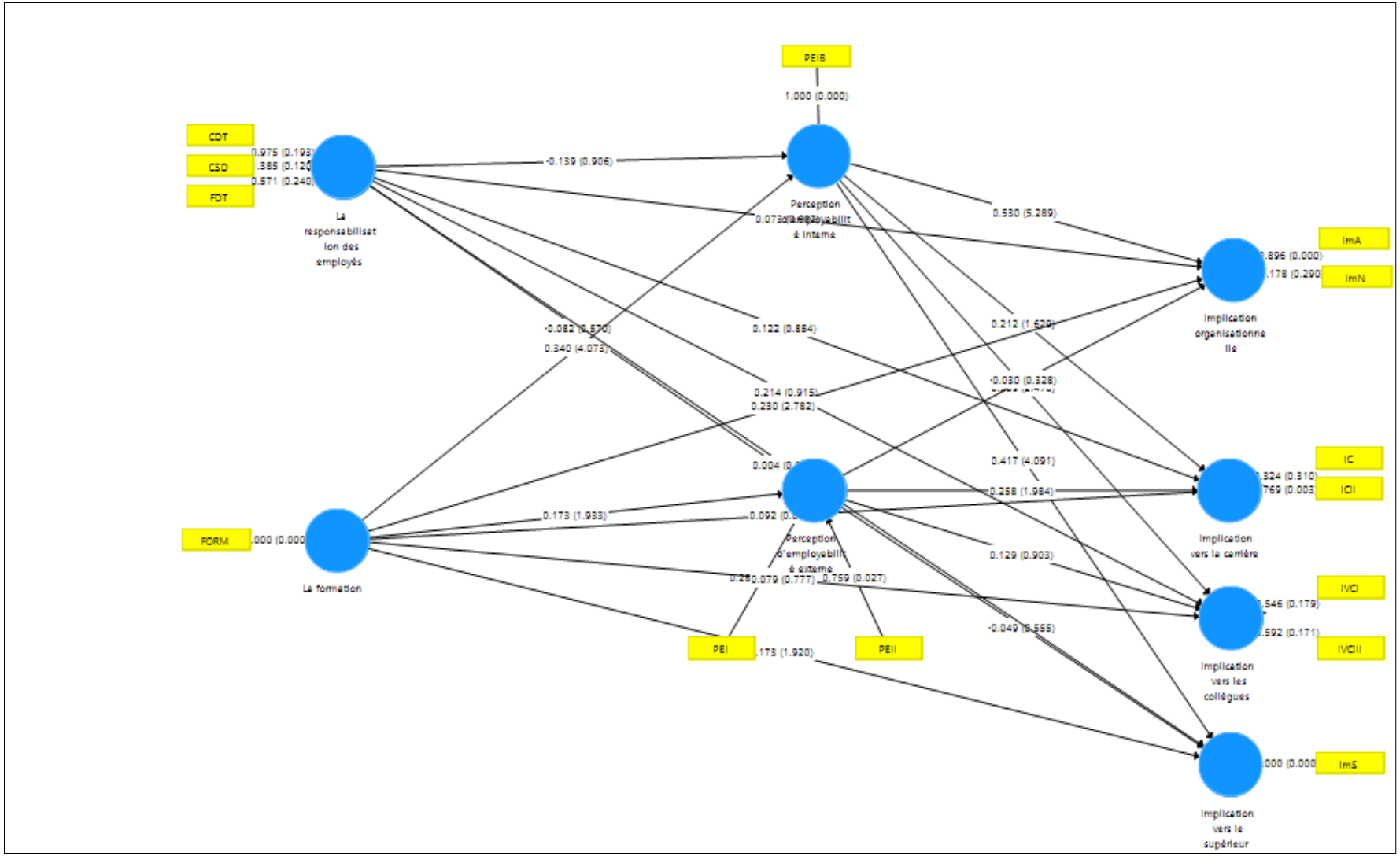


Figure 20. Test de médiation

En faisant référence aux résultats affichés dans le tableau 71, nous pouvons conclure que seulement trois sous hypothèses ont été acceptées à savoir H3.2.1, H7.2.1 et H9.2.1 (tableau 73).

Tableau 72. Les hypothèses de médiation acceptées

	hypo	Médiation
La formation-> Perception d'employabilité interne-> Implication organisationnelle	H3.2.1	Médiation partielle
La formation-> Perception d'employabilité interne-> Implication envers le supérieur	H7.2.1	Médiation partielle/ totale
La formation-> Perception d'employabilité interne-> Implication envers les collègues	H9.2.1	Médiation totale

Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre a été dédié à la présentation des résultats quantitatifs de notre recherche. Dans la première section de ce chapitre, nous avons mis l'accent sur la composition des différentes échelles de mesure mobilisées dans notre étude quantitative. Toutes les échelles de mesure ont été tirées de la littérature et certaines ont été traduites en français tout en respectant les procédures de traduction recommandées.

La deuxième section de ce chapitre a concerné les différentes étapes de collecte des données quantitatives, les statistiques descriptives de notre échantillon. En total, 150 questionnaires ont été collectés auprès des salariés des startups tunisiennes. Une fois la collecte des données achevée, nous sommes passés à la purification des échelles de mesure à travers une analyse factorielle exploratoire de type analyse en composante principale (logiciel SPSS.23) suivie par une analyse factorielle confirmatoire (SmartPLS.3). Cette étape nous a permis de vérifier la validité et la fiabilité interne de nos instruments de mesure.

Dans la dernière section, nous avons présenté les résultats issus du logiciel SmartPLS.3 qui nous a permis de tester enfin les hypothèses de la recherche. La vérification de la significativité des liens directs et indirects nous a laissé la possibilité de conclure l'importance du rôle joué par la perception de l'employabilité (interne, externe) comme médiateur de la relation entre les obligations du contrat psychologique susceptibles d'améliorer l'employabilité et les différentes cibles d'implication. Toutefois, certaines hypothèses ont été rejetées. En effet, nous avons constaté d'une part l'absence de relation entre l'implication organisation normative et la perception de l'employabilité interne et d'autre part l'absence d'une relation entre les obligations du contrat psychologique et l'implication envers les collègues lorsque la perception de l'employabilité interne intervient comme médiateur. Toutes les autres hypothèses sont entièrement validées.

La discussion de ces résultats fera l'objet de notre prochain et dernier chapitre.

CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RESULTATS

Chapitre 5 : Discussion des résultats

Introduction du chapitre 5

Cette recherche nous a permis d'étudier de manière approfondie l'évolution du contrat psychologique auprès des personnes impliquées au sein des jeunes entreprises innovantes. À travers une recension de la littérature, nous avons justifié l'importance d'étudier le contrat psychologique avant et après l'entrée dans l'entreprise. Dans un premier temps, une étude a été menée auprès des étudiants ingénieurs qui a permis d'identifier leurs attentes avant leur entrée sur le marché du travail. Dans un deuxième temps, nous avons réalisé deux études sur deux périodes auprès des entrepreneurs et les primo-arrivants pendant la phase d'embauche. L'analyse des résultats de l'étude qualitative a montré l'importance du développement personnel et des compétences professionnelles comme attentes principales du contrat psychologique dans les jeunes entreprises innovantes durant les différentes phases. La place qu'occupe ces attentes ou obligations est associée à la priorité que donnent les JEI pour l'employabilité interne et externe de ses acteurs. Ceci nous a amené à étudier l'influence des efforts menés par les entreprises pour améliorer l'employabilité de ses employés sur les différentes cibles l'implication à travers la perception des employés de l'utilité de ces efforts. Ainsi, plusieurs hypothèses ont été testées empiriquement.

Cette discussion sera organisée autour de deux volets principaux. Le premier volet s'intéresse à la discussion des résultats issus des études qualitatives réalisées dans le troisième chapitre (section 1). Dans un deuxième volet, nous discuterons les résultats issus de notre modèle de recherche et de la vérification des hypothèses (section 2)

Section 1. La discussion des résultats issus des études qualitatives

Cette section sera organisée autour de trois points qui nous permettrons de discuter les résultats extraits de notre recherche qualitative. En premier lieu, nous discuterons l'évolution du contrat psychologique avant et après l'entrée dans l'entreprise (1). Ensuite, nous traiterons de la comparaison entre les contrats psychologiques des entrepreneurs et des salariés (2). Ceci nous permettra d'identifier les obligations partagées et négligées par chaque partie de la relation d'échange. Enfin, nous débattrons d'une proposition d'un type du contrat psychologique compatible avec les particularités des jeunes entreprises innovantes (3).

1. L'évolution des termes du contrat psychologique dans le temps

Le contrat psychologique évolue dans le temps et cette évolution dépend de sa création, des perceptions antérieures développées par les personnes concernées ainsi que la confrontation de la réalité après l'entrée dans l'entreprise. L'analyse de l'évolution de ce contrat que ce soit avant ou après l'entrée dans l'entreprise a permis de comprendre d'une manière approfondie la particularité de la relation du travail dans les jeunes entreprises innovantes. La comparaison des réponses des étudiants, des primo-arrivants ainsi que des entrepreneurs a permis de détecter les schémas divergents du contenu du contrat psychologique. Malgré la présence d'un accord sur la plupart des obligations, certaines autres ont été négligées par l'une ou les deux parties. Ceci a été réalisable par l'approche méthodologique adoptée qui nous a offert la possibilité de prendre les points de vue des entrepreneurs et des primo-arrivants dans la phase d'embauche. En conséquence, l'analyse de l'évolution du contrat psychologique nous a permis d'identifier trois types d'obligations :

Le premier groupe contient les obligations qui ont disparu ou qui sont apparues pendant les différentes phases de l'évolution du contrat psychologique. Nous pouvons, ainsi, identifier des obligations comme la transparence, la flexibilité d'horaire, le sacrifice.

Le deuxième groupe présente les obligations dont le contenu a changé après l'évolution de la relation d'emploi et la confrontation de la réalité dans l'entreprise. Le salaire ainsi que le

développement personnel et les compétences techniques représentent les principales obligations de ce groupe.

Le troisième groupe s'intéresse aux obligations stables et inchangeables avant et après l'entrée dans l'entreprise. Ce groupe inclue la flexibilité d'horaire, la responsabilisation des salariés et la prise de décision ainsi que travail en équipe.

1.1. Les obligations disparues ou nouvellement apparues

La constitution des termes du contrat psychologique commence avant même l'entrée sur le marché du travail et continue à évoluer pendant la phase d'embauche. Cette évolution se manifeste dans l'apparition de plusieurs nouvelles obligations et la disparition de certaines autres. Ceci a été constaté lors de la comparaison entre le contenu du contrat psychologique des étudiants et celui des salariés. Commençant par la transparence, cette attente n'a pas été indiquée au début de la phase d'embauche et n'a pas été mentionnée par les étudiants ingénieurs. Lors de la première phase, la transparence a été spécifique aux entrepreneurs. Les nouveaux arrivants demandent à ces derniers de garantir un certain niveau de transparence à l'égard de la situation réelle et la vision de l'entreprise. Une année après le recrutement, cette obligation se développe. Les salariés ont développé cette notion envers les entrepreneurs et deviennent de plus en plus transparents pour exprimer leur mécontentement ou leurs demandes de formation. La transparence est un concept qui a attiré largement l'attention des chercheurs en sciences de gestion pour comprendre les relations du travail comme la relation entre les investisseurs et l'entreprise (Fernandez et al., 2014) mais principalement la relation entre l'employé et la direction de l'entreprise (Rosenfeld et Denice, 2015). Alors que la plupart des recherches se sont intéressées à la transparence des systèmes de rémunération (Ramachandra et Rotimi, 2011 ; Hartmann et Slapnicar, 2012 ; Cullen et Pakzad-Hurson, 2019 ; SimanTov-Nachlieli et Bamberger, 2020), l'enjeu dans les jeunes entreprises va au-delà de cette articulation. Nos résultats montrent que les primo-arrivants donnent plus d'importance à la vision de l'entrepreneur, aux conditions du travail, aux hypothèses de développement de l'entreprise. Cette transparence priorise la communication comme facteur principal indispensable à la réussite de la relation d'échange ainsi que l'innovation (Street et Meister, 2004). En traitant du rôle des connaissances tacites dans les jeunes entreprises technologiques, Koskinen et Vanharanta (2002) insistent sur les interactions informelles, à travers le partage de l'expérience et la communication, dans la réussite de la première phase de développement de l'innovation.

Une autre obligation qui est apparue une année après le travail dans l'entreprise ou plutôt qui a remplacé une autre obligation existante est le respect de la vie personnelle. Au début, les étudiants ingénieurs et les salariés au début de leur carrière ont exprimé qu'ils sont prêts à faire des sacrifices au niveau du temps consacré pour le travail et à être disponibles à tout moment pour développer l'entreprise. Après une année du travail, Les salariés commencent à demander plus de séparation entre leur vie professionnelle et personnelle. La séparation et l'équilibre entre la vie personnelle et vie professionnelle a toujours intéressé de nombreux chercheurs (Sallee et Lewis, 2020 ; Kaliannan et al., 2016 ; Krause, 2018). Dans les entreprises innovantes nouvellement créées, les employés sont censés investir et consacrer de longues heures au travail ce qui peut influer sur le temps consacré à leur vie personnelle et familiale.

1.2. Les obligations dont le contenu a changé après l'évolution de la relation d'emploi

L'analyse des réponses de différents groupes d'interviewés, a révélé une évolution incrémentale dans le contenu de certaines obligations. Le principal changement a touché la compréhension des employés et des étudiants ingénieurs envers le salaire. Pour les étudiants ingénieurs et les salariés nouvellement recrutés, le salaire n'est pas un facteur de choix du poste et les interviewés peuvent accepter un salaire inférieur à celui offert par les concurrents. Ceci s'explique par le fait qu'ils donnent plus d'importance à d'autres attentes comme le développement de leur compétence au début de carrière plutôt qu'au salaire. Alors que les grandes entreprises valorisent leur image d'employeur (marque employeur) pour attirer les nouveaux diplômés (voir Kucherov et al., 2019 pour les détails), les jeunes entreprises innovantes s'intéressent à développer la qualité de leur projet innovant. Nos résultats sont conformes avec l'état de littérature réalisé par Block et al. (2018). À la suite de l'analyse de différentes études sur le sujet, les chercheurs concluent que les employés dans les entreprises entrepreneuriales accordent plus d'importance à la prise de responsabilité et aux défis plutôt qu'au salaire. Après une année de travail dans les jeunes entreprises innovantes, les salariés gagnent en expérience et améliorent leurs compétences techniques et managériales. De ce fait, certains salariés ont commencé à chercher de meilleures alternatives avec une meilleure rémunération et d'autres ont commencé à négocier leurs salaires. Aharouay et Rajaa (2017) indiquent que les entreprises entrepreneuriales qui cherchent à retenir les employés talentueux doivent commencer par offrir un salaire attractif par rapport au marché du travail ainsi que des primes.

En outre, le développement personnel et technique est la principale variable dans le contrat psychologique de tous les groupes interviewés. Pour un étudiant en fin d'année d'étude, les jeunes entreprises sont considérées comme une opportunité qui leur permettra de se développer et d'intégrer le marché du travail après l'obtention de leurs diplômes. Ces entreprises innovantes offrent une possibilité de développement rapide et des possibilités d'apprentissage élevées. Ces étudiants considèrent que la formation académique n'est pas suffisante pour être compétitifs sur le marché du travail. De ce fait, la plupart de nos interviewés ont choisi d'effectuer leur stage de fin d'études dans des petites organisations malgré la connaissance de plusieurs offres au sein de grandes entreprises. Thompson et Eijkemans (2018) comparent les raisons au choix de travailler dans des entreprises entrepreneuriales auprès d'un échantillon composé de 19 employés. Ils confirment que ces entreprises offrent une autonomie et des possibilités de développement particulières par rapport aux grandes entreprises.

Pendant la phase d'embauche, Les primo-arrivants et leurs managers s'engagent dans des actions pour améliorer leur employabilité interne et externe. Durant cette période, les salariés accordent davantage d'intérêt à l'employabilité interne qu'à l'externe. Cette importance se manifeste par des formations dédiées à l'amélioration du projet de l'entreprise et la mise en valeur de l'idée innovante. Une année après le recrutement, les employés continuent à faire des formations techniques et managériales pour améliorer leurs compétences. Toutefois, ils commencent à accorder plus de valeur à l'amélioration de leur employabilité externe plutôt qu'interne. Ce type d'employabilité vise principalement à améliorer leurs chances de trouver un emploi. L'analyse de nos résultats qualitatives nous a permis de conclure que le changement de comportement des primo-arrivants pourrait prendre plusieurs formes ;

- Des négociations de la rémunération et des conditions du travail.

- La prise en charge de la recherche et de la participation à des formations autres que celles proposées par l'entreprise.

- Certains salariés commencent un processus de recherche de nouveaux postes dans d'autres entreprises.

En outre, la prise de responsabilité et la responsabilisation sont dans ce groupe des variables dont le contenu a changé dans le temps. Ces obligations ont évolué soit comme attentes avant l'entrée dans l'entreprise soit comme obligation au sein de la jeune entreprise innovante.

Pour les étudiants ingénieurs, choisir une jeune entreprise s'explique par la facilité de prendre des responsabilités et des décisions ce qui favorisent un gain en expérience et un développement de leurs compétences. Après le recrutement, l'accès à la prise de décision et au contrôle s'améliore pour les primo-arrivants. C'est pour cette raison qu'ils refusent des postes dans des grandes entreprises malgré les avantages qu'elles offrent sur un marché tunisien déjà restreint et en difficultés. Ces responsabilités se manifestent une année après l'entrée dans l'entreprise par la participation au recrutement et à la formation des nouveaux arrivants ainsi que la contribution à leur intégration au sein de l'équipe. Ces dernières années plusieurs études commencent à s'intéresser au rôle joué par la responsabilisation des employés dans l'amélioration des attitudes positives dans l'entreprise. À titre d'exemple, nous citons l'étude de cas de Chhotray et al. (2018) réalisée dans deux « born global » en Suède. Leurs résultats confirment l'effet positif du style de leadership basé sur la délégation et la responsabilisation des employés sur le développement de l'entreprise.

1.3. Les obligations stables et inchangeables

Certaines obligations ont continué à être présentes dans les différents contrats psychologiques et cela engendre par la suite un changement de leurs contenus. Nous parlons principalement ici du travail en équipe, de l'horaire flexible ou aussi de la vision de l'entrepreneur.

Les ingénieurs d'une manière générale préfèrent travailler en équipe pour partager leurs connaissances, s'entraider et bénéficier des compétences des autres. Ils se sentent plus valorisés quand ils considèrent que leurs opinions sont écoutées par le reste de l'équipe. Plusieurs chercheurs ont confirmé ce résultat et ils ont appuyé sur l'importance du travail en équipe sur plusieurs attitudes positives dans l'entreprise. Dans leur étude auprès de 107 jeunes entreprises innovantes en Brazil, Todaro et Stirpe (2017) estime qu'une bonne gestion de diversité permettra de profiter du travail en équipe pour améliorer la performance organisationnelle. Dans une autre recherche auprès de 149 ingénieurs de petites et moyennes entreprises au Pakistan, Khalil et Mehmood (2018) indiquent que le travail en équipe améliore l'apprentissage organisationnel de ces ingénieurs. Cette relation a été confirmée par d'autres chercheurs dans différents contextes (Taneja et al., 2016 ; Berber et Lekovic, 2018 ; Matejun, 2016).

Aussi, la flexibilité horaires est une des raisons du choix d'intégrer une jeune entreprise innovante. Ces entreprises favorisent généralement le travail en équipe et donnent plus de liberté à leurs collaborateurs. Toutes les entreprises en question dans cette recherche travaillent avec un système flexible d'horaires. Ce système ne se limite pas à la modification des heures normales hebdomadaires mais donne la liberté aux salariés de choisir les dates de leurs vacances et d'exercer librement leurs activités personnelles. La règle d'or est le respect de l'échéance des projets sur lesquels ils travaillent. La flexibilité horaire représente l'une des principales caractéristiques dans les petites entreprises (Lindström et al., 2018). Soriano et al. (2019) confirment que l'adaptation d'un horaire flexible dans les petites entreprises influence positivement l'intention d'innover chez les employés. La plupart de nos primo-arrivants sont des jeunes diplômés qui favorisent la flexibilité horaire. Pour Virkebau et Hazak (2017) les employés plus âgés qui ont des responsabilités familiales plutôt que les jeunes travailleurs sont plus attirés par cette recherche de flexibilité Dans une étude auprès de 1000 travailleurs dans des PME en Grèce, Karamanis et Gogos (2020) n'ont pas trouvé de relation entre la flexibilité d'horaire et la performance organisationnelle.

2. Des obligations partagées et des obligations négligées entre les entrepreneurs et les primo-arrivants

Par l'analyse des entretiens semi-directifs obtenus, nous avons approfondi notre compréhension des obligations au sein des jeunes entreprises innovantes. En effet, l'approche méthodologique adoptée dans cette recherche a permis de recueillir l'opinion des primo-arrivants et des entrepreneurs sur leurs obligations (voir résultats). À partir de ces résultats, nous constatons que les deux parties sont conscientes de la plupart des obligations et sont prêtes à les réaliser. Par exemple, le développement et la veille technologique sont une mission à double sens qui doit être assurée par les deux parties. C'est à l'employé de chercher les opportunités de formation pour garantir son employabilité plutôt que de déléguer cette tâche à son dirigeant. Selon Janand (2011), les salariés doivent gérer eux-mêmes leur employabilité. Alors que l'obligation du salaire est bien mentionnée par les deux parties, elle revêt un caractère spécifique dans les JEI. Les primo-arrivants ne cherchent pas une rémunération supérieure à celle offerte par les concurrents. L'acceptation du nouveau boulot a été supportée par l'intérêt du projet entrepreneurial. De leur part, les entrepreneurs ne peuvent pas recruter un salarié qui demande un salaire important à cause des ressources financières assez limitées. Toutefois, les deux parties trouvent que ce salaire doit au moins

couvrir les dépenses de base des salariés. L'augmentation de la rémunération est exigée par le succès du projet.

En revanche, nous avons constaté la négligence de certaines obligations de la part des entrepreneurs et des primo-arrivants qui peut être la source d'une future brèche par incongruence des termes du contrat psychologique. Selon Lester et al. (2002), l'incongruence se produit lorsqu'un employé reconnaît qu'il y a eu un malentendu concernant les termes ou conditions de la relation de travail. L'organisation croit qu'elle a respecté ses engagements, mais le salarié perçoit qu'il n'a pas réussi à respecter une ou plusieurs de ses promesses (Turnley et Feldman, 1999). L'existence des schémas divergents entre les deux acteurs augmente le risque d'une incongruence. Selon les résultats obtenus, une source d'incongruence peut apparaître au niveau du rôle de chaque partie dans la mise en œuvre d'une vision et au niveau des sacrifices de l'employeur. Alors que l'amélioration d'une vision partagée et d'une culture propre à l'entreprise doit être la mission de deux parties. Cependant, ce n'est pas le cas pour les JEI tunisiennes. Les entrepreneurs et les primo-arrivants considèrent que la création et l'amélioration de la vision est une obligation de l'autre partie. D'une part, les entrepreneurs ne consacrent pas assez de temps lors de l'entretien d'embauche à expliquer le rôle de l'employé dans la stratégie globale et la vision de JEI. D'autre part, les primo-arrivants négligent leur rôle dans la réalisation de cette vision et préfèrent appliquer celle proposée par le dirigeant. Définie par Kouzes et Posner (1987) comme « l'idéal et l'unique image du futur », la vision permet aux membres de l'équipe de partager des points de vue dissidents tout en gardant l'objectif principal et sans entrer en conflit (Ensley et al., 2006). Par conséquent, les dirigeants dans les jeunes entreprises innovantes sont invités à accorder plus d'importance ainsi que du temps à la clarification de la vision dès l'entretien d'embauche et de partager la responsabilité de sa réalisation avec les primo-arrivants. C'est la qualité et la transparence de la communication entre le primo-arrivant et l'entrepreneur avant et après l'entrée dans l'organisation qui minimise le risque d'incongruence.

En outre, les entrepreneurs sont obligés de faire des sacrifices au début de la création de la JEI en contrepartie des sacrifices faits par les primo-arrivants. Ces sacrifices en temps et en effort auront un effet positif sur la croissance de leurs entreprises (Kozan et al., 2012). Pourtant, les primo-arrivants croient que le dirigeant n'est pas dans l'obligation de faire des sacrifices ou bien n'en sont pas conscients. D'une manière générale, les tunisiens partagent une approche collectiviste plutôt qu'individualiste. Ils préfèrent développer un réseau basé

sur la communication informelle et incitent sur la coopération entre les membres de l'entreprise (Boudabbous, 2005). Toutefois, l'importance du projet entrepreneurial pour le jeune entrepreneur l'oblige à travailler dur et est discret sur le développement de l'idée. À certains moments, il ne trouve pas le temps pour communiquer sur ses réalisations à ses co-équipiers. Ainsi, le choix de l'entrepreneur d'un style de leadership basé sur le partage des idées et les actions de chaque membre de l'entreprise et une communication interpersonnelle forte qui évite le risque d'une brèche éventuelle.

3. Un type du contrat psychologique spécifique aux JEI

Dans les dernières décennies, l'environnement du travail est passé par des changements rapides qui poussent les organisations contemporaines à s'adapter et à modifier certains termes du contrat psychologique. Selon l'ancien contrat psychologique, l'employeur était considéré comme « le gardien de l'employé » (Cavanauch et Noe, 1999). En effet, il doit garantir aux salariés une relation de travail pérenne caractérisée par un emploi sécurisant et fixe comme résultat de sa loyauté et du travail réalisé. Le développement de carrière était aussi l'une des missions exclusives de l'organisation. En tant qu'employeur, les entreprises sont responsables des formations de leurs employés mais elles se sont davantage intéressées à l'employabilité interne qu'externe. Par conséquent, l'organisation est le seul garant du développement de carrière de ses employés qui n'interviennent pas dans ce processus. Auparavant, les entreprises avaient tendance à développer un contrat psychologique transactionnel à court terme et un contrat relationnel à long terme.

Les changements organisationnels, l'apparition des nouvelles pratiques de gestion et des nouveaux métiers, les politiques de réduction des effectifs, sont des facteurs qui ont favorisé l'apparition d'une nouvelle forme du contrat psychologique. Pour les jeunes entreprises innovantes, les employés sont plus conscients de ces changements et les acceptent comme faisant partie de leurs contrats et cherchent par eux-mêmes à développer leur carrière, cherchent des opportunités de formations etc. L'individu se sent concerné par son employabilité tant externe qu'interne (Cavanauch et Noe, 1999 ; Sturges et al., 2005). Dans le nouveau contrat, la règle du « contrat à vie » est remplacée par une autre règle basée sur la performance. La durée du contrat est conditionnée par le développement de la performance.

Pourtant, la performance des primo-arrivants est quasi-absente au début de la relation d'emploi dans les JEI tunisiennes. Ces salariés ont été principalement choisis parmi de jeunes diplômés ayant effectué leurs stages de fin d'études dans ces JEI. Leur expérience sur le marché du travail est donc très limitée. Le contrat psychologique appliqué dans ces entreprises en phase de lancement est un contrat quasi-équilibré qui répond à la plupart des caractéristiques du contrat équilibré proposé par Rousseau (1995) qui résume, principalement dans un fort engagement des membres par rapport au projet innovant, une forte intégration et un travail en équipe, ainsi que l'entraide mutuelle et le dynamisme entre les parties à la relation d'échange. Par contre, les fondateurs de la JEI ne sont pas exigeants au niveau de la performance demandée des primo-arrivants mais consentent des sacrifices financiers et du temps pour former ces jeunes primo-arrivants afin qu'ils arrivent à comprendre la vision de la JEI ainsi que la technologie innovante du projet. Aussi, l'avenir incertain de la JEI, conditionné par l'évolution économique, présente une ambigüité sur la durée de la relation d'échange entre les deux parties. Selon Rousseau (1995), le contrat équilibré exige d'une part des critères spécifiques pour maximiser la performance dès l'entrée dans la relation d'échange et qui se développe avec le temps et d'autre part une intention vers une relation de travail longue quelle que soit la situation économique. Ce contrat équilibré n'apparaît pas dans nos résultats, qui laissent envisager un autre type de contrat. Pour conclure, le nouveau contrat proposé qu'on l'appelle « le contrat équilibré-modéré » se trouve face à deux suppositions d'évolution. Dans le cas où la jeune entreprise innovante tendrait vers une croissance de ses activités ainsi que le respect des obligations tenues lors de recrutement des primo-arrivants, « le contrat équilibré-modéré » évolue vers le contrat équilibré tel qu'il est présenté par Rousseau (1995). Autrement dit, il est basé sur la haute performance et une longue relation de travail. En cas de récession de l'activité de la JEI, ce contrat se transforme en un contrat transitionnel caractérisé par l'instabilité et la recherche des opportunités d'emploi externes ainsi que l'incertitude de l'avenir de la relation d'échange (Rousseau, 1995). Nous introduisons dans la figure 21 les alternatives d'évolution du « contrat équilibré-modéré ».

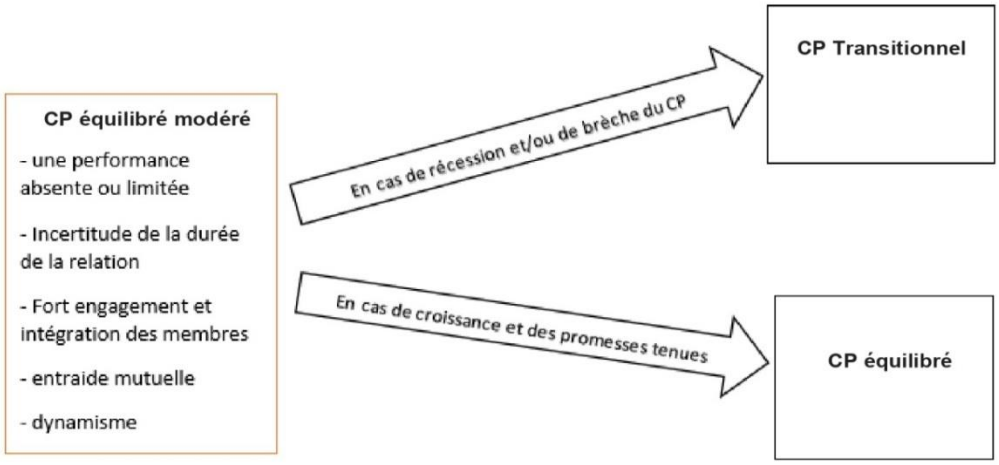


Figure 21. Des alternatives d'évolution du « contrat équilibré-modéré »

Section 2. Discussion des relations entre les variables du modèle : le rôle médiateur de l'employabilité

L'analyse de la littérature nous a permis de proposer un modèle théorique qui inclue trois concepts à savoir ; les obligations du contrat psychologique, la perception de l'employabilité et les cibles d'implication. L'objet de cette section est de mettre en perspective les résultats issus de notre étude quantitative et de les discuter au regard de chacun d'eux et de la littérature. Cette section sera décomposée de deux parties : une première dédiée à la discussion des liens directes entre la perception de l'employabilité, les obligations du contrat psychologique et les cibles d'implication (2.1), et une deuxième partie consacrée à la relation entre la perception d'employabilité comme médiateur (2.2).

1. Relation directe entre la perception de l'employabilité et les autres variables du modèle

La notion de l'employabilité se présente aujourd'hui dans l'entreprise et sur le marché du travail comme facteur principal de la réussite dans la carrière. Dans un environnement économique turbulant, l'employabilité se manifeste comme une alternative à la sécurité de l'emploi qui caractérise l'ancien contrat psychologique (Silla et al., 2009 ; Bernstrøm et al., 2019). Dans le modèle testé, nous avons placé la perception des employés comme médiateur entre la responsabilisation des employés et la formation, comme obligations du CP dédiées à l'amélioration de l'employabilité, d'une part et les quatre cibles d'implication d'autre part.

Nous discuterons d'abord l'effet de deux obligations dédiées à l'amélioration de l'employabilité et la perception des employés de d'efficacité de cette dernière (1.1). Ensuite, nous expliquerons la relation entre la perception de l'employabilité et les quatre cibles d'implication (1.2).

1.1. La discussion des effets directs des obligations du contrat psychologique sur la perception de l'employabilité

Notre analyse des obligations des employeurs confirme le rôle de ces derniers à veiller au développement de leurs employés et à contribuer à améliorer la capacité des salariés à occuper un emploi dans ou en dehors de l'entreprise. La littérature a largement abordé l'importance de cette relation avant (Scott et al., 2019 ; Feldmann et Sprafke, 2015 ; Kaushal,

2016) et après l'entrée sur le marché du travail (Pruijt, 2013 ; Camps et Rodriguez, 2011). Nos résultats rejoignent celles de Liu (2018) qui indique que la perception par les employés des bonnes pratiques des managers au niveau de partage d'information, et de développement des compétences améliore leur perception de l'employabilité. En effet, les entreprises s'engagent dans plusieurs formes d'investissements au niveau de coût et du temps pour améliorer l'employabilité de leurs employés. Ces investissements peuvent prendre plusieurs formes à savoir : la formation (Kuhn et Moulin, 2009 ; Dymock et al., 2012 ; Pillai et al., 2012 ; Popescu et Roman, 2018 ; Alrashed et Doblas, 2019), la responsabilisation de employés (Prujit, 2013 ; Prujit et Yerkes, 2014 ; Liu, 2018 ; Helens-Hart, 2015), l'esprit d'équipe (Ybema et al., 2020 ; Winstead et al., 2009 ; Sharma, 2018) ; le support organisationnel (Van harten et al., 2016) et d'autres investissements. Dans notre modèle, nous avons choisi d'étudier l'effet de la responsabilisation des employés et la formation sur la perception de l'employabilité des employés.

Quant à la relation entre la responsabilisation des employés et la perception de l'employabilité, nos résultats ne relèvent aucune relation entre ces deux variables. Nous pouvons expliquer ce résultat en se basant sur la compréhension de cette variable communiquée dans notre recherche qualitative. Dans les jeunes entreprises innovantes, les postes pour les cadres intermédiaires sont quasi-absents (Elnaga et Imran, 2014). Les employés trouvent que les employeurs sont obligés de déléguer des tâches et de responsabiliser les employés à cause de nombre limité des membres dans l'entreprise. Un autre objectif pour cette stratégie en management a été communiqué par Nuzul et al. (2020). Les chercheurs trouvent que la responsabilisation des employés a un effet positif sur la créativité de ces derniers, une variable nécessaire pour ces entreprises afin de développer leur innovation récente. Aussi, nous pouvons estimer que les managers s'intéressent à la responsabilisation des employés pour améliorer leur implication envers l'entreprise plutôt qu'enrichir leur employabilité. À titre d'exemple, Krog et Govender (2015) confirment cette relation auprès d'un échantillon composé de chefs de projets, et des ingénieurs dans des entreprises moyennes en Afrique de Sud, un pays dont la culture est proche de celle la Tunisie. Leurs résultats montrent un effet positif entre la perception des efforts de responsabilisation par les employés et leur implication organisationnelle.

1.2. La discussion de la relation directe entre la perception de l'employabilité et les cibles d'implication

L'intérêt de l'employabilité a été suscité par le changement radical au niveau des exigences qu'imposent les salariés à leurs patrons dans le nouveau contrat psychologique. Cette employabilité prend plus de valeur dans les jeunes entreprises innovantes. Ces entreprises exposent un risque économique élevé dû au manque de ressources et leur besoin d'embaucher des talents pour travailler sur des projets innovants. Pour ce faire, elles offrent aux nouvelles recrues des possibilités de développement et de responsabilités pour inciter leur employabilité tant interne qu'externe et donc améliorer leur niveau d'implication. Toutefois, deux enjeux principaux sont d'importance majeure pour l'entreprise. D'une part, les efforts faits par l'entreprise pour améliorer l'employabilité peuvent être perçus par l'employé comme insuffisants. Pour contourner cette défaillance potentielle, notre recherche qualitative montrent que les managers demandent aux salariés de contribuer à l'amélioration de leur employabilité. En complément des pratiques RH proposées par l'entreprise, les employés prennent en charge la recherche des opportunités de développement et de formation. D'autre part, les employés qui perçoivent que l'entreprise respectent leurs obligations au niveau de l'incitation de l'employabilité peuvent développer une implication envers plusieurs cibles (Cohen, 2003). Dans note modèle conceptuel, nous avons choisi d'étudier l'effet de la perception de l'employabilité interne et externe envers quatre cibles d'implication.

Les résultats relatifs à la relation entre la perception de l'employabilité et l'implication organisationnelle sont mitigés. En effet, la perception de l'employabilité à travers sa dimension interne est positivement corrélée à l'implication organisationnelle affective. Toutefois, la relation entre la perception de l'employabilité externe et l'implication organisationnelle est non significative. Cela veut dire que, plus les salariés perçoivent une amélioration au niveau de leurs employabilité interne, plus ils s'attachent à l'organisation. Ceci signifie que plus l'entreprise investit des efforts dans l'amélioration de l'employabilité et que les salariés apprécient ces investissements, plus ils cherchent à valoriser leur intégration dans l'organisation. Ceci se conforme avec l'étude de Sánchez-Manjavacas et al. (2014) réalisée auprès de 238 employés espagnols. Leurs résultats indiquent que l'employabilité interne doit être considérée comme un facteur essentiel pour atteindre la fidélité, l'implication organisationnelle et la productivité des employés. De même, Soares et Mosquera (2020) confirment que la perception de l'employabilité interne a un effet négatif

envers l'intention de quitter l'entreprise et un effet positif envers l'implication affective et normative dans cette dernière.

Quant à la relation entre la perception de l'employabilité et l'implication dans la carrière, plusieurs études ont étudié les relations entre la perception de l'employabilité etdes attitudes liées la carrière. De vos et al. (2011) et Dacre et Qualter (2013), à titre d'exemple, confirment que la perception positive de l'employabilité est associée à la satisfaction dans la carrière. Toutefois, nos résultats montrent que la relation n'est significative qu'à travers la perception d'employabilité externe. Les salariés dans les jeunes entreprises innovantes sont généralement des jeunes talents qui ont joint l'équipe pour gagner en expérience et développer leurs compétences. Ceci leur permettra de déclencher une carrière dans leur domaine dans plus grande entreprise. Pour cela, Certaines entreprises choisissent d'appliquer des stratégies pour la rétention de ses employés. La première solution est d'améliorer la qualité des pratiques ressources humaines proposées dans l'entreprise. Plusieurs recherches confirment que la source ultime de satisfaction de ces employés est de sentir que les pratiques de gestion offertes par l'entreprise sont efficaces et permettent d'une manière ou d'une autre d'avancer dans leurs carrières (Stumpt et al., 2010 ; Nadarajah et al., 2012 ; Kooij et al., 2018 ; Khan, 2019). La deuxième solution, qui permettra d'améliorer la perception de l'employabilité interne, est le fait de partager une partie du capital avec les employés afin qu'ils gardent une participation au développement de l'entreprise (Oyer et Schaefer, 2005).

En ce qui concerne la relation entre la perception de l'employabilité et les autres cibles d'implication, les résultats laissent apparaitre une corrélation positive entre la perception de l'employabilité interne et l'implication envers le supérieur et envers les collègues. Alors que la relation entre la perception de l'employabilité et l'implication organisationnelle a été largement étudiée, sa relation avec les autres cibles d'implication est très rare, soit inexistante. Toutefois, plusieurs recherches dans la littérature ont essayé de lier cette variable avec des attitudes proches de l'implication. Le travail dans les jeunes entreprises innovantes est particulier et exige la création d'une équipe entrepreneuriale. D'une manière générale, la première équipe est composée du directeur de l'entreprise et d'un nombre limité des salariés dont les interactions sont directes et sans intermédiaire. De ce fait, la relation dans ces entreprises se base principalement sur l'entraide entre les différents membres dans le but de survivre la première période critique dans la vie de l'entreprise et de développer l'idée naissante. Comme résultat, la proximité entre les membres donne plus de valeur et de crédibilité aux efforts faits par les managers pour améliorer l'employabilité du personnel.

2. La perception de l'employabilité comme médiatrice entre les obligations du CP et les cibles d'implication

Cette partie sera consacrée à la discussion de l'analyse du rôle médiateur entre la perception de l'employabilité, les obligations du contrat psychologique, à savoir la formation et la responsabilisation des employés, et les quatre cibles d'implication. Nos résultats donnent une relation positive seulement entre la formation et la perception de l'employabilité interne d'une part, et trois cibles d'implication. D'abord, les employés qui participent aux programmes de formation proposées par l'entreprise se sentent qu'ils sont en train de développer leurs compétences pour réaliser leurs tâches convenablement dans l'entreprise et par conséquence rester un membre actif. Ceci est cohérent avec ce qui a été trouvé par Cerdin et Sharma (2020) dans leur étude auprès des employés talentueux. Ces chercheurs indiquent que les employés renforcent des liens envers leur organisations s'ils sentent que les formations proposées leur permettent d'occuper des postes plus importants au sein de l'entreprises, un résultat est également confirmé par Sanders et Grip (2004). De leur part, l'étude de Chambel et al. (2015), auprès de 425 employés portugais, proposent que la formation facilite l'employabilité interne plutôt qu'externe et limite la volonté de quitter l'entreprise chez les employés. Aussi, les mêmes auteurs réfutent le lien entre la perception de l'employabilité externe et l'implication organisationnelle.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Cette recherche avait comme objectif principal d'apporter une contribution à la compréhension de l'évolution du contrat psychologique des primo-arrivants et des entrepreneurs au sein des jeunes entreprises innovantes en Tunisie. Notre deuxième objectif pour lequel nous avons cherché à apporter une réponse est l'analyse de l'influence des obligations du contrat psychologique sur la perception de l'employabilité et les différentes cibles d'implication.

L'intérêt de cette recherche a été manifesté pour plusieurs raisons d'ordre contextuel et conceptuel. La principale raison est liée à la particularité du contexte tunisien. La Tunisie, un pays en instabilité politique et économique, a adopté depuis des années une stratégie d'incitation à l'entrepreneuriat, mais l'efficacité d'actions n'est pas démontrée. Le taux de chômage est en progression constante depuis la révolution de 2011 (18% au deuxième trimestre de 2020) et le pays a connu ces dernières années une fuite des cerveaux remarquables, spécialement des ingénieurs et des travailleurs en santé.

Un deuxième intérêt d'ordre théorique s'explique par l'absence de littérature quant à l'étude du contenu du contrat psychologique et sa liaison avec l'employabilité et les cibles d'implication. L'étude de l'employabilité est une tendance dans les recherches récentes étant donné son importance pour les salariés et son effet direct sur la performance de l'entreprise. De ce fait, la compréhension de l'effet des obligations du CP sur l'employabilité des salariés et leurs implications envers plusieurs cibles est considérée comme prometteur pour la littérature en sciences de gestion ou même en psychologie du travail.

Partant de ce constat, il nous a semblé pertinent de nous concentrer sur l'élaboration d'un cadre théorique pour mieux comprendre nos concepts de base et nous positionner par rapport à la littérature. La première partie de ce travail est structurée en deux chapitres d'ordre théorique.

L'objectif du premier chapitre a consisté en la mobilisation du concept du contrat psychologique. Après une clarification théorique de la notion en abordant les différentes théories et l'évolution des définitions, nous avons mis le point sur l'analyse bilatérale du concept et l'importance de prendre en considération les obligations de l'entrepreneur ainsi que celles des primo-arrivants. Dans une deuxième section, nous avons expliqué les

différentes modalités de mesure du contrat psychologique. Nous avons choisi l'analyse de contenu comme méthode d'étude de différentes obligations de chaque partie à la relation d'échange. Ce choix est dû principalement à la rareté de l'utilisation de cette méthode dans la littérature. Dans une dernière section, nous avons mis en évidence la différence entre le contrat psychologique dans sa version ancienne et le nouveau contrat psychologique. Aussi, nous avons démontré le rôle que joue l'employabilité dans la composition du nouveau contrat. Tout au long du chapitre, nous avons énoncé des propositions dont la résolution sera apportée par nos études qualitatives.

Dans le deuxième chapitre de cette première partie, nous avons mis en avant l'intérêt de l'étude des jeunes entreprises innovantes. Nous avons expliqué les différentes pratiques RH qui caractérisent ce genre d'entreprises. En d'autres termes, nous avons abordé la particularité de ces entreprises au niveau de la composition de l'équipe entrepreneuriale, les techniques de recrutement. La deuxième section a été consacrée principalement au développement des hypothèses de recherche et de notre modèle conceptuel. La liaison entre les trois concepts de base de notre recherche a été mise en place : le contrat psychologique, l'employabilité et les cibles d'implication. A la fin de la première partie, notre positionnement par rapport aux recherches antérieurs a été établi et notre modèle conceptuel a été testé.

La deuxième partie comporte également deux chapitres. Le chapitre 3 est composé de deux sections dédiées à la présentation de la méthodologie et les résultats de nos études qualitatives. L'objectif de la première section a été l'étude de la composition du contrat psychologique avant l'entrée réelle sur le marché du travail. Pour répondre à cet objectif, une première étude qualitative exploratoire a été menée auprès des étudiants ingénieurs en fin de promotion à travers des entretiens semi-directifs. Nos résultats révèlent un intérêt particulier partagé par la plupart des interviewés pour le travail au sein des jeunes entreprises innovantes. Ceci s'explique principalement par les possibilités de développement technique et managérial offertes par ces entreprises à travers les formations et l'accès facile à la prise de responsabilités. De même, les étudiants ingénieurs confirment leur choix d'une jeune entreprise plutôt que grande pour les conditions du travail favorables, qui se manifese par le travail en équipe et l'entraide entre les différents membres. Quant à leurs obligations envers leurs futurs employeurs, l'acceptation de la prise de la responsabilité, le maintien d'un niveau acceptable de performance et le sacrifice figurent en tête du contrat psychologique des

étudiants. Ceci s'explique par la prise de conscience du caractère émergent de ces entreprises qui exige un effort particulier, un esprit du travail fondé sur la volonté de réussite réciproque.

La deuxième section s'est intéressée à l'évolution du contrat psychologique des entrepreneurs et des primo-arrivants pendant la phase d'embauche. Pour analyser cette évolution, nous avons mené deux études qualitatives exploratoires, une première juste après l'entrée dans l'entreprise et une deuxième après une année. La première a été menée auprès de 16 entrepreneurs et leurs primo-arrivants dans les jeunes entreprises innovantes. Nos échanges avec les deux groupes d'interviewés nous ont permis d'identifier 3 volets principaux à savoir ; les difficultés rencontrées par les JEI pendant la phase de création, le contenu du contrat psychologique des primo-arrivants et celui des entrepreneurs. En premier lieu, nous avons constaté que les JEI se trouvent face à une multitude de problèmes lors de leur création qui va des causes financières liées aux coûts importants d'investissement, de l'avenir incertain qui caractérise ces types d'entreprise et des causes managériales liées principalement au manque d'expérience de l'entrepreneur qui complique la gestion de l'équipe et la commercialisation de l'innovation. En deuxième lieu, nous nous sommes intéressés au contenu du contrat psychologique du point vue des primo-arrivants et des entrepreneurs. La comparaison des termes du contrat psychologique des deux parties de la relation d'échange confirme l'importance du développement contenu dans l'entreprise. Ce développement technique et managérial se présente comme une obligation partagée par les entrepreneurs et les primo-arrivants. Bien que les entrepreneurs doivent continuer à offrir des opportunités de formations et à responsabiliser l'équipe, les employés doivent chercher à développer leurs compétences à travers l'interaction avec les autres membres ou la recherche des formations. Aussi, nous avons constaté un intérêt particulier pour la communication au sein de l'entreprise. La transparence et les interactions seines se manifestent comme la meilleure solution pour minimiser le risque élevé dans ce type d'entreprises. Le salaire, la flexibilité d'horaire et les conditions du travail favorable sont tous des obligations partagées dans les deux contrats.

En outre, la deuxième étude a été effectuée avec le même échantillon que la première étude. En total, 13 entretiens semi-directifs avec les entrepreneurs et 12 autres avec les primo-arrivants ont été conduits. L'objectif de cette étude est de détecter l'évolution des termes du contrat psychologique une année après l'entrée dans l'entreprise. Nos résultats confirment l'importance du développement contenu dans ces entreprises. Alors que ce développement a été consacré en première période à l'amélioration de l'employabilité interne, nous avons

remarqué dans cette deuxième période un intérêt croissant à sa dimension externe par la participation à des formations indépendantes de l'activité de l'entreprise. Cette réalité s'explique principalement par un gain accéléré en expérience et une pensée à l'amélioration de carrière même au-delà de l'entreprise. De plus, la séparation entre la vie personnelle et professionnelle apparait comme une nouvelle obligation à respecter par les employeurs. Les employés demandent plus de liberté et du respect du temps du travail. Alors, la notion du sacrifice remarqué dans la première période s'est dégradée. La transparence constituée par la communication entre les différents membres de l'équipe continue à occuper une place indispensable dans le contrat psychologique de deux parties d'échange. Le quatrième chapitre a été dédiée à l'analyse statistique de notre modèle conceptuel. À l'aide des logiciels « SPSS » et « SMART-PLS », nous avons testé la relation entre les obligations du contrat psychologique, la perception de l'employabilité et les cibles d'implication à l'aide des réponses collectés auprès de 150 salariés dans les jeunes entreprises innovantes. La vérification de la significativité des liens directs et indirects nous a laissé la possibilité de conclure l'importance du rôle joué par la perception de l'employabilité (interne, externe) comme médiateur de la relation entre les obligations du contrat psychologique susceptibles d'améliorer l'employabilité et les différentes cibles d'implication. Toutefois, certaines hypothèses ont été rejetées. En effet, nous avons constaté d'une part l'absence de relation entre l'implication organisationnelle normative et la perception de l'employabilité interne et d'autre part l'absence d'une relation entre les obligations du contrat psychologique et l'implication envers les collègues lorsque la perception de l'employabilité interne intervient comme médiateur.

Les apports de la recherche

Cette recherche a mis en exergue le lien entre le contenu du contrat psychologique, l'employabilité et les cibles d'implication. Dans cette partie, nous allons nous intéresser aux apports théoriques, méthodologiques et managériaux de ce travail.

Les apports théoriques

Nous avons relevé cinq apports théoriques principaux dans ce travail doctoral.

Le premier est relatif à l'analyse du contrat psychologique par une étude qualitative. Les études qui utilisent cette méthode pour analyser ce contrat sont rares (Gupta et al., 2016 ; Herriot et al., 1997) et ceci s'explique principalement par l'absence d'une typologie qui

engloberait toutes les obligations. A travers l'analyse du contenu du CP sur plusieurs périodes, nous avons principalement cherché à avoir une description claire et précise de différentes obligations qui pourraient être partagées par la plupart des membres des JEI en Tunisie. Notre échantillon a été bien ciblé ce que nous permet de garantir une validité externe de nos résultats au niveau du contexte tunisien. Ceci aidera ultérieurement à développer une échelle de mesure du contrat psychologique chez les ingénieurs.

Le deuxième apport de cette recherche réside dans la prise en compte du caractère bilatéral du contrat psychologique. Revenant à la perspective de Guest (2004), l'analyse du contrat psychologique devrait inclure une perspective liée à l'employeur pour refléter l'idée que la relation d'emploi est un échange à double sens et souligne la nécessité de se concentrer purement sur les perceptions des promesses réciproques et des obligations des employés ainsi que des employeurs (McCabe et Sambrook, 2013). Dans cette étude, nous avons suivi cette perceptive et nous avons effectué des interviews sur deux périodes pour extraire les obligations des entrepreneurs ainsi que les primo-arrivants. Ceci nous a permis de tirer deux bénéfices de cette démarche. Elle prenden compte l'évolution du contrat psychologique de chaque partie de la relation d'échange simultanément. Ainsi le changement de chaque obligation sera facile à détecter. Alors, la compréhension du contrat psychologique des entrepreneurs et des primo-arrivant permet d'éviter chaque incongruence engendrée par la négligence ou la compréhension erronée de certaines obligations mutuelles entre les deux parties de la relation d'échange.

Le troisième apport de cette recherche est relatif à la séparation entre les deux variables de la perception de l'employabilité : la perception de l'employabilité interne et externe. Ceci nous a permis de comprendre l'importance que joue chaque type de perception dans le développement de chaque cible d'implication. Aussi, nous avons pu observer que la nature des efforts faits par l'entreprise pour développer l'employabilité de ses employés, reflète l'orientation de ces derniers vers le choix d'une carrière interne ou externe.

Les apports managériaux

Ce travail de recherche a permis de mettre en lumière le lien entre les obligations du contrat psychologique, l'employabilité et particulièrement sa perception et l'implication. Jusqu'à nos jours, il n'y a pas de recherche à notre connaissance qui englobe ces trois concepts. Le fait de comprendre cette relation permettra aux chefs des entreprises de mesurer l'utilité de leurs pratiques RH qui visent le développement de l'employabilité de leurs employés d'une

part, et de mener des équipes engagées pour exceller au-delà des attentes. L'intérêt pour la GRH dans ces entreprises est nouveau et est en émergence.

Un contrat psychologique bien établi et clair joue un rôle primordial dans la stimulation des attitudes positives dans l'entreprise comme la citoyenneté organisationnelle (Atrizka et al., 2020), la performance (Sobaih et al., 2019) etla satisfaction de carrière (Chang et al., 2020). Nos résultats ont mis en évidence l'importance de la réalisation des termes du contrat psychologique sur l'implication des employés. Alors que la plupart des études se sont intéressées à l'implication organisationnelle comme principale variable dépendante, nous invitons les praticiens à intensifier leurs efforts pour améliorer les autres cibles d'implication. En d'autres termes, au lieu de faire des promesses pour améliorer l'implication des salariés vers l'entreprise comme ensemble, il est préférable que ces efforts soient orientés envers des cibles particulières selon les préférences de chaque salarié.

En outre, nos résultats confirment l'intérêt de séparer les efforts faits pour faire progresser l'employabilité interne et externe. Afin de donner plus de crédibilité aux pratiques RH au sein de l'entreprise, il est important pour les praticiens d'assurer un équilibre entre les pratiques dédiées à l'amélioration de l'employabilité interne et celles dédiées à l'amélioration de l'employabilité externe.

Les limites et les perspectives de la recherche

*** Les limites et les difficultés**

Malgré un certain nombre d'apports théoriques, méthodologiques et managériaux, nous devrons prendre en compte un certain nombre de limites. Ces limites sont constatées particulièrement sur le plan théorique et méthodologique.

Sur le plan théorique, nous avons veillé à retenir une assise théorique cohérente et homogène pour analyser les différentes notions mobilisées dans le cadre de cette thèse. A certains moments, nous avons employé des études faites dans d'autres domaines comme la psychologie, la santé et la philosophie.

Néanmoins, les recherches qui s'intéressent au contrat psychologique, à l'implication ou même à l'employabilité au sein des entreprises dans le contexte tunisien, et particulièrement dans les JEI sont très rares et même inexistantes. Nous avons ainsi dure courir à des études

qui décrivent la gestion des ressources humaines, à des témoignages d'experts ainsi qu'à des statistiques disponibles sur le contexte tunisien.

Sur le plan méthodologique, quelques limites dans nos recherches qualitatives et notre recherche quantitatives ont été soulignées.

Nous avons mené deux études qualitatives principales : une auprès des étudiants ingénieurs et une autre réalisée sur deux périodes auprès des primo-arrivants et des entrepreneurs pendant la phase d'embauche. Alors que nous n'avons pas rencontré de difficultés lors de l'élaboration de la première étude, des précautions ont été prises lors de la deuxième étude. La première étape de collecte des données à T0 a été bien réalisée et des promesses ont été tenues par les interviewés pour une deuxième rencontre après une année. Toutefois, certains entrepreneurs se sont excusés et des primo-arrivants ont quitté leur poste et nous nous sommes retrouvés dans l'incapacité de les recontacter. Par conséquent, la majeure limite de cette thèse tient à l'impossibilité de faire des comparaisons individuelles pour chaque personne interviewée. Par conséquent, nous avons eu recours à une analyse globale pour dégager les grandes catégories qui forment les obligations majoritairement partagées par notre échantillon.

En outre, le fait de ne pas utiliser d'outils informatiques pour l'analyse de nos données qualitatives peut être une limite méthodologique à souligner. Toutefois, quand il s'agit des notions psychologiques comme le contrat psychologique, il est envisageable d'analyser les données manuellement. Hammersley et Atkinson (1995, p.203) indiquent qu'« il n'y a pas de substitut mécaniste à ces processus complexes de lecture et d'interprétation ». Dans une comparaison entre les méthodes d'analyse informatisées et manuelles, Davis et Meyer (2009) confirment le manque de flexibilité lors de l'utilisation des logiciels pour le codage des données.

Quant à notre recherche quantitative, la principale limite touche la nature de notre échantillon. Vu le nombre limité des jeunes entreprises innovantes nouvellement créées en Tunisie, il était compliqué de trouver un nombre important de répondants parmi les primo-arrivants. Pour contourner cette difficulté, nous avons identifié un échantillon élargi qui répond aux exigences que nous avons fixé. Ceci nous a permis de collecter 150 réponses largement suffisantes pour valider statistiquement notre modèle conceptuel. Ainsi, cette limite ne remet pas en cause l'intérêt de nos développements ni la pertinence de nos résultats.

Une autre limite de la recherche quantitative concerne les échelles de mesure. Au début, nous avons l'intention d'intégrer toutes les obligations dégagées de notre étude qualitative dans notre modèle conceptuel. Néanmoins, nous avons constaté que plusieurs obligations n'ont pas encore d'échelles de mesure dans la littérature et nous ne disposions pas du temps pour développer de nouveaux outils dans le cadre de ce travail.

***les perspectives de la recherche**

Au terme de cette recherche, plusieurs pistes de recherches futures émergent. Les approfondissements possibles sont d'ordre méthodologique et conceptuel.

Approfondissement conceptuel :

La recherche qualitative a été réalisée sur plusieurs périodes avant et après l'entrée dans l'entreprise et avec un échantillon homogène (étudiants, primo-arrivants et entrepreneurs). Ceci a mis en avant l'importance d'étudier l'évolution du contrat psychologique et sa transformation dans le temps. Dans un contexte économique tunisien instable et turbulent, il parait être intéressant d'étudier cette évolution sur une plus longue durée de manière à prendre en considération le changement qui se produit après la phase d'embauche avec le développement de l'entreprise. Aussi, dans le cadre de cette recherche, les ingénieurs, étudiants et salariés, ont constitué la globalité de notre échantillon. Etant donné que d'autres catégories des salariés et des entreprises sont confrontées aux mêmes circonstances et problèmes qui caractérisent le monde du travail en Tunisie, une analyse de leurs contrats psychologiques dans plusieurs phases d'emploi sera pertinente pour avoir une idée précise sur la particularité du contexte tunisien du travail.

Aussi, notres recherche a fait la différence entre les efforts réalisés par l'entreprise pour améliorer l'employabilité et la perception de l'efficacité de cette dernière par les employés. Pour conceptualiser ces efforts dans notre modèle conceptuel, nous avons étudié l'effet de la responsabilisation des employés ainsi que la formation sur la perception des employés de leur employabilité. D'autres variables résultant des pratiques dédiées à l'incitation de l'employabilité peuvent être intégrées.

Quant aux cibles d'implication de l'employabilité, nous avons intégré quatre cibles les plus étudiées dans la littérature et qui nous paraissent enrichissantes pour cette étude : l'implication organisationnelle, dans la carrière, envers les supérieurs et envers les collègues.

Il parait intéressant d'enrichir les recherches futures avec d'autres cibles d'implication comme l'implication envers l'équipe et l'implication envers les valeurs du travail.

Approfondissement méthodologique :

D'un point de vue méthodologique, la mise en place des facteurs modérateurs ou des variables de contrôle dans notre modèle de recherche aiderait à comprendre d'une manière plus fine les raisons de préférer se concentrer sur une cible d'implication plutôt qu'une autre. L'ajout de variables comme les traits de personnalité, l'âge, la situation familiale pourrait changer l'intensité des relations entre les variables dépendantes, indépendantes et médiatrices. Il sera nécessaire dans les futures recherches d'enrichir le modèle avec des variables modératrices liées à la carrière comme la carrière sans frontière, la carrière protéenne, et les ancres de carrières de Schein (1978, 2006). En outre, une étude qualitative qui vise à analyser les causes et conséquences engendrées par la décision de rejoindre une entreprise à haut risque sera un plus pour les travaux ultérieurs sur la gestion de carrière.

Notons également que notre recherche qualitative longitudinale a permis d'apporter un éclairage sur le contenu du contrat psychologique spécifique aux JEI. L'étude de l'évolution de ce contrat sur plusieurs périodes nous a aidés à détecter les obligations stables dans ce contrat. Ceci donne la possibilité de prendre l'initiative de développer une échelle de mesure plus particulière qui s'intéresse au contrat psychologique dans les jeunes entreprises innovantes. Actuellement, un seul instrument de mesure très général, celui de Guerrero (2004), permet de tester statistiquement le degré de réalisation du contrat psychologique.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Abou Elnaga, A., et Imran, A. (2014). The impact of employee empowerment on job satisfaction theoretical study. *American Journal of Research Communication*, *2*(1), 13-26.

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, *67*(5), 422.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, p. 267-299). Elsevier.

Afthanorhan, W, Ahmad, S., et Mamat, I. (2014). Pooled Confirmatory Factor Analysis (PCFA) using structural equation modeling on volunteerism program : A step by step approach. *International Journal of Asian Social Science*, *4*(5), 642-653.

Afthanorhan, W. (2014). Modeling the multiple indirect effect among latent constructs by using structural equation modeling : Volunteerism program. *International Journal of Advances in Applied Sciences*, *3*(1), 25-32.

Agarwal, U. A., et Bhargava, S. (2013). Effects of psychological contract breach on organizational outcomes : Moderating role of tenure and educational levels. *Vikalpa*, *38*(1), 13-26.

Aharouay, S., et Rajaa, M. (2017). L'impact de la structure organisationnelle sur l'adoption des innovations organisationnelles dans les PME Marocaines : Cas des PME de la région Tanger–Tétouan et Al Houceima. *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, *2*(2), 40-48.

Akhtar, M. N., Bal, M., et Long, L. (2016). Exit, voice, loyalty, and neglect reactions to frequency of change, and impact of change. *Employee Relations*.

Akkermans, J., Tims, M., Beijer, S., et De Cuyper, N. (2019). Should employers invest in employability ? Examining employability as a mediator in the HRM–commitment relationship. *Frontiers in psychology*, *10*, 717.

Alcover, C.-M., Rico, R., Turnley, W. H., et Bolino, M. C. (2017). Multi-dependence in the formation and development of the distributed psychological contract. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *26*(1), 16-29.

Allard-Poesi, F., et Maréchal, G. (2014). Construction de l'objet de la recherche. Thiétart R. *A. et al. Méthodes de recherche en management, Dunod*, 48-76.

Allen, N. J., et Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics : A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management*

journal, *33*(4), 847-858.

Allen, N. J., et Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization : An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, *49*(3), 252-276.

Alrashed, G. H., et Doblas, M. P. (2019). The Moderating Effect of Socio-demographic Profile to the Influence of Vocational Training on Employability Skills among Selected Retail Bank Employees in the Kingdom of Bahrain. *IJO-International Journal of Business Management*, *2*(09), 80-85.

Anderson, N., et Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of organizational behavior*, *19*, 637-647.

Andréani, J.-C., et Conchon, F. (2005). Fiabilité et validité des enquêtes qualitatives. Un état de l'art en Marketing. *Revue française du marketing*, *201*.

Angle, H. L., et Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.

Arocena, P., Núñez, I., et Villanueva, M. (2007). The effect of enhancing workers' employability on small and medium enterprises : Evidence from Spain. *Small Business Economics*, *29*(1-2), 191-201.

Arora, R., et Rangnekar, S. (2016). Linking the Big Five personality factors and career commitment dimensions : A study of the Indian organizations. *Journal of Management Development*.

Arshad, R. (2016). Psychological contract violation and turnover intention : Do cultural values matter? *Journal of Managerial Psychology*.

Aryee, S., Chay, Y. W., et Chew, J. (1994). An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, *44*(1), 1-16.

Aryee, S., et Tan, K. (1992). Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *40*(3), 288-305.

Asag-Gau, L., et Van Dierendonck, D. (2011). The impact of servant leadership on organisational commitment among the highly talented : The role of challenging work conditions and psychological empowerment. *European Journal of International Management*, *5*(5), 463-483.

Athey, T. R., et Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *38*(3), 215-225.

Atkinson, C. (2002). Career management and the changing psychological contract. *Career development international*.

Atrizka, D., Lubis, H., Simanjuntak, C. W., et Pratama, I. (2020). Ensuring Better Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior through Talent Management and Psychological Contract Fulfillment : An Empirical Study of Indonesia Pharmaceutical Sector. *Systematic Reviews in Pharmacy*, *11*(1), 545-553.

Aude, S., Keller-Glaze, H., Riley, R., et Fallesen, J. (2007). *Commander's Handbook for Unit Leader Development*. ICF INTERNATIONAL OVERLAND PARK KS.

Audretsch, D. B. (2014). From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. *The Journal of Technology Transfer*, *39*(3), 313-321.

Aybas, M., Elmas, S., et Dündar, G. (2015). Job insecurity and burnout : The moderating role of employability. *European Journal of Business and Management*, *7*(9), 195-203.

Bagozzi, R. P., Yi, Y., et Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative science quarterly*, 421-458.

Bal, P. M., De Cooman, R., et Mol, S. T. (2013). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention : The influence of organizational tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *22*(1), 107-122.

Bal, P. M., Kooij, D. T., et De Jong, S. B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment ? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management Studies*, *50*(4), 545-572.

Bandura, A., Freeman, W., et Lightsey, R. (1999). *Self-efficacy : The exercise of control*.

Bankins, S. (2015). A process perspective on psychological contract change : Making sense of, and repairing, psychological contract breach and violation through employee coping actions. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(8), 1071-1095.

Barczak, G., et McDonough III, E. F. (2003). Managers at work : Leading global product development teams. *Research-Technology Management*, *46*(6), 14-18.

Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International journal of management reviews*, *3*(2), 113-129.

Baruch, Y., et Winkelmann–Gleed, A. (2002). Multiple commitments : A conceptual framework and empirical investigation in a community health service trust. *British Journal of Management*, *13*(4), 337-357.

Batt, R., et Welbourne, T. M. (2002). *Performance and growth in entrepreneurial firms : Revisiting the union-performance relationship*.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., et Xuereb, J. (2007). *La collecte des données et la*

gestion de leurs sources In Méthodes de recherche en management, Vol.

Beaumont, P. B., et Harris, R. I. (2002). Examining white-collar downsizing as a cause of change in the psychological contract : Some UK evidence. *Employee Relations*.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, *66*(1), 32-40.

Becker, J.-M., Klein, K., et Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: guidelines for using reflective-formative type models. *Long range planning*, *45*(5-6), 359-394.

Becker, T. E., et Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment : An empirical test. *Journal of organizational behavior*, *14*(2), 177-190.

Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., et Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment : Implications for job performance. *Academy of management journal*, *39*(2), 464-482.

Belghiti-Mahut, S., et Briole, A. (2004). L'implication organisationnelle et les femmes cadres : Une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996). *Psychologie du Travail et des Organisations*, *10*(2), 145-164.

Bell, E., et Bryman, A. (2007). The ethics of management research : An exploratory content analysis. *British journal of management*, *18*(1), 63-77.

Bellini, S., Cardinali, M. G., et Grandi, B. (2017). A structural equation model of impulse buying behaviour in grocery retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *36*, 164-171.

Bendickson, J., Muldoon, J., Liguori, E., et Midgett, C. (2017). High performance work systems : A necessity for startups. *Journal of Small Business Strategy*.

Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover : A test of 'employability' policies in action. *Human Resource Management Journal*, *16*(2), 173-192.

Berber, N., et Lekovic, B. (2018). The impact of HR development on innovative performances in central and eastern European countries. *Employee Relations*.

Bernstrøm, V. H., Drange, I., et Mamelund, S.-E. (2019). Employability as an alternative to job security. *Personnel Review.*

Berntson, E., et Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work et Stress*, *21*(3), 279-292.

Berntson, E., Sverke, M., et Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability : Human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, *27*(2),

223-244.

Bhatnagar, D. (2013). Perceived fairness of employees in Performance Appraisal System : With reference to Indian Public and Private Sector Banks. *Globsyn Management Journal, 7*.

Bhatnagar, J., et Biswas, S. (2012). The mediator analysis of psychological contract : Relationship with employee engagement and organisational commitment. *International Journal of Indian Culture and Business Management, 5*(6), 644-666.

Biétry, F., et Laroche, P. (2011). L'implication dans l'organisation, le syndicat et/ou la carrière. *Revue de gestion des Ressources Humaines, 3*, 19-38.

Bishop, J. W., Scott, K. D., et Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of management, 26*(6), 1113-1132.

Blanche, M. T., Blanche, M. J. T., Durrheim, K., et Painter, D. (2006). *Research in practice : Applied methods for the social sciences*. Juta and Company Ltd.

Blau, G. (1989). Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Journal of Vocational behavior, 35*(1), 88-103.

Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of occupational Psychology, 58*(4), 277-288.

Blau, G., Paul, A., et John, N. S. (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of vocational behavior, 42*(3), 298-314.

Blau, G., et Ryan, J. (1997). On measuring work ethic : A neglected work commitment facet. *Journal of Vocational Behavior, 51*(3), 435-448.

Blau, P. M. (1964). Social exchange theory. *Retrieved September, 3*(2007), 62.

Block, J. H., Fisch, C. O., et Van Praag, M. (2018). Quantity and quality of jobs by entrepreneurial firms. *Oxford Review of Economic Policy, 34*(4), 565-583.

Bordia, P., Restubog, S. L. D., Bordia, S., et Tang, R. L. (2010). Breach begets breach : Trickle-down effects of psychological contract breach on customer service. *Journal of management, 36*(6), 1578-1607.

Bordia, P., Restubog, S. L. D., Bordia, S., et Tang, R. L. (2017). Effects of resource availability on social exchange relationships : The case of employee psychological contract obligations. *Journal of Management, 43*(5), 1447-1471.

Bouchard, Y. (2000). De la problématique au problème de recherche. *Introduction à la recherche en éducation*, 79-98.

Boudabbous, S. (2005). Approche culturelle des rapports entre Tunisiens et Occidentaux dans le cadre des activités d'une entreprise en Joint Venture. *La Revue des Sciences de gestion, 3*, 81-91.

Bourguignon, R., Noël, F., et Schmidt, G. (2015). Is employability detrimental to unions ? An empirical assessment of the relation between self-perceived employability and voice behaviours. *Revue de gestion des ressources humaines*, *4*, 3-17.

Boyce, C., et Neale, P. (2006). *Conducting in-depth interviews : A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input*.

Bozionelos, N., Kostopoulos, K., Van der Heijden, B., Rousseau, D. M., Bozionelos, G., Hoyland, T., Miao, R., Marzec, I., Jędrzejowicz, P., et Epitropaki, O. (2016). Employability and job performance as links in the relationship between mentoring receipt and career success : A study in SMEs. *Group et organization management*, *41*(2), 135-171.

Brereton, D., et Jones, O. (2002). *Examining the entrepreneurial process : Social networks and business startups*.

Brown, J. (2009). Choosing the right number of components or factors in PCA and EFA. *JALT Testing et Evaluation SIG Newsletter*, *13*(2).

Brown, J. D. (2000). What is construct validity. *Available at jalt. org/test/bro_8. htm (accessed 10 June 2013)*.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.

Buddelmeyer, H., Hérault, N., Kalb, G., et de Jong, M. van Z. (2009). Linking a dynamic CGE model and a microsimulation model : Climate change mitigation policies and income distribution in Australia. *Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research, University of Melbourne*.

Buddelmeyer, H., Mourre, G., et Ward, M. (2008). *Why Europeans work part-time ? A cross-country panel analysis*. Emerald Group Publishing Limited.

Çakmak-Otluoğlu, K. Ö. (2012). Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment : The effects of perceived supervisor support. *Journal of Vocational Behavior*, *80*(3), 638-646.

Callea, A., Urbini, F., Ingusci, E., et Chirumbolo, A. (2016). The relationship between contract type and job satisfaction in a mediated moderation model : The role of job insecurity and psychological contract violation. *Economic and Industrial Democracy*, *37*(2), 399-420.

Cameron, R. (2009). A sequential mixed model research design : Design, analytical and display issues. *International journal of multiple research approaches*, *3*(2), 140-152.

Cameron, R., et Miller, P. (2007). *Mixed methods research : Phoenix of the paradigm wars*. 21st Annual Australian et New Zealand Academy of Management (ANZAM) Conference.

Campbell, D. T., et Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the

multitrait-multimethod matrix. *Psychological bulletin*, *56*(2), 81.

Campoy, E., S. Castaing and S. Guerrero. 2005. "Approche méthodologique du contrat psychologique: opérationnalisation, mesure et analyse des données." Comportement organisationnel, volume 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle. N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze and K. Mignonac, eds. Bruxelles: De Boeck, 111–153.

Camps, J., et Rodríguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability. *Personnel Review.*

Carlotto, M. S., Welter Wendt, G., et Jones, A. P. (2017). Technostress, career commitment, satisfaction with life, and work-family interaction among workers in information and communication technologies. *Actualidades en Psicología*, *31*(122), 91-102.

Carozzo Todaro, M. E., et Stirpe, L. (2017). Teams in small technology-based firms : The roles of diversity and conflict management. *Journal of technology management et innovation*, *12*(2), 11-17.

Carson, K. D., et Bedeian, A. G. (1994). Career commitment : Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of vocational Behavior*, *44*(3), 237-262.

Caruth, G. D. (2013). Demystifying mixed methods research design : A review of the literature. *Online Submission*, *3*(2), 112-122.

Castaing, S., Guerrero, S., et Campoy, E. (2005). *Approche méthodologique du contrat psychologique : Opérationnalisation, mesure et analyse des données*.

Cavanaugh, M. A., et Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *20*(3), 323-340.

Cerdin, J.-L., Liao, Y., et Sharma, K. (2020). The role of temporal focus, dispositional employability, and training on the perceived internal career prospects of talents. *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(9), 1106-1133.

Chambel, M. J., Sobral, F., Espada, M., et Curral, L. (2015). Training, exhaustion, and commitment of temporary agency workers : A test of employability perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(1), 15-30.

Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human relations*, *52*(10), 1257-1278.

Chang, K., Nguyen, B., Cheng, K.-T., Kuo, C.-C., et Lee, I. (2016). HR practice,

organisational commitment et citizenship behaviour. *Employee Relations*.

Chang, L.-C., Shih, C.-H., et Lin, S.-M. (2010). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses : A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, *47*(4), 427-433.

Chang, W., Busser, J., et Liu, A. (2020). Authentic leadership and career satisfaction : The meditating role of thriving and conditional effect of psychological contract fulfillment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Charles-Pauvers, B., et Commeiras, N. (2002). L'implication : Le concept. *l'implication au travail*, 43-69.

Chaudhary, N. S., et Bhaskar, P. (2016). Training and development and job satisfaction in education sector. *Training and Development*, *2*(8).

Chen, Z. X., Tsui, A. S., et Farh, J. (2002). Loyalty to supervisor vs. Organizational commitment : Relationships to employee performance in China. *Journal of occupational and organizational psychology*, *75*(3), 339-356.

Chhotray, S., Sivertsson, O., et Tell, J. (2018). The roles of leadership, vision, and empowerment in born global companies. *Journal of international entrepreneurship*, *16*(1), 38-57.

Chiu, S.-F., et Peng, J.-C. (2008). The relationship between psychological contract breach and employee deviance : The moderating role of hostile attributional style. *Journal of Vocational Behavior*, *73*(3), 426-433.

Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., et Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction : The mediating role of employee empowerment. *Human resources for health*, *14*(1), 1-14.

Chumney, F. L. (2012). *Comparison of maximum likelihood, Bayesian, partial least squares, and generalized structured component analysis methods for estimation of structural equation models with small samples : An exploratory study*.

Cicek, I., Karaboga, T., et Sehitoglu, Y. (2016). A new antecedent of career commitment : Work to family positive enhancement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *229*, 417-426.

Cincera, M., et Veugelers, R. (2013). Young leading innovators and the EU's RetD intensity gap. *Economics of Innovation and New Technology*, *22*(2), 177-198.

Clarysse, B., et Moray, N. (2004). A process study of entrepreneurial team formation : The case of a research-based spin-off. *Journal of Business Venturing*, *19*(1), 55-79.

Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of organizational behavior*, *21*(4), 477-486.

Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace : An integrative approach*. Psychology Press.

Colarelli, S. M., et Bishop, R. C. (1990). Career commitment : Functions, correlates, and management. *Group et Organization Studies*, *15*(2), 158-176.

Colombelli, A., Krafft, J., et Vivarelli, M. (2016). To be born is not enough : The key role of innovative start-ups. *Small Business Economics*, *47*(2), 277-291.

Colombo, M. G., et Grilli, L. (2005a). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms : A competence-based view. *Research policy*, *34*(6), 795-816.

Colombo, M. G., et Grilli, L. (2005b). Start-up size : The role of external financing. *Economics Letters*, *88*(2), 243-250.

Coltman, T., Devinney, T. M., Midgley, D. F., et Venaik, S. (2008). Formative versus reflective measurement models : Two applications of formative measurement. *Journal of Business Research*, *61*(12), 1250-1262.

Condor, R., et Chabaud, D. (2012). La formation de l'équipe entrepreneuriale autour du projet de création d'entreprise : Constats et enjeux. *Revue de lEntrepreneuriat*, *11*(2), 31-52.

Conway, J. M., et Huffcutt, A. I. (2003). A review and evaluation of exploratory factor analysis practices in organizational research. *Organizational research methods*, *6*(2), 147-168.

Conway, N., et Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *23*(3), 287-302.

Conway, N., et Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work : A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.

Conway, N., et Coyle-Shapiro, J. A. (2012). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, *85*(2), 277-299.

Cooney, L. L. (2009). Employee fiduciary duties : One size does not fit all. *Miss. LJ*, *79*, 853.

Cooper, C. L. (1981). *Psychology and Management : A text for managers and trade unionists*. Macmillan International Higher Education.

Cooper, J. T., Stanley, L. J., Klein, H. J., et Tenhiälä, A. (2016). Profiles of commitment in standard and fixed-term employment arrangements : Implications for work outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *25*(1), 149-165.

Cooper-Hakim, A., et Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment : Testing an integrative framework. *Psychological bulletin*, *131*(2), 241.

Cotterell, N., Eisenberger, R., et Speicher, H. (1992). Inhibiting effects of reciprocation wariness on interpersonal relationships. *Journal of personality and social psychology*, *62*(4), 658.

Coyle-Shapiro, J. A., et Morrow, P. C. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of vocational behavior*, *68*(3), 416-431.

Coyle-Shapiro, J. A., et Neuman, J. H. (2004). The psychological contract and individual differences : The role of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behavior*, *64*(1), 150-164.

Coyle-Shapiro, J. A.-M., et Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract : Employee and employer perspectives. *European journal of work and organizational psychology*, *11*(1), 69-86.

Coyle-Shapiro, J. A.-M., et Parzefall, M.-R. (2005). Explorer la théorie du contrat psychologique : Questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi. *Comportement organisationnel*, *1*, 21-67.

Coyle-Shapiro, J., et Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship : A large scale survey. *Journal of management studies*, *37*(7), 903-930.

Creswell, J. W. (2003). A framework for design. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 9-11.

Cronholm, S. (2011). Experiences from sequential use of mixed methods. *Electronic Journal of Business Research Methods*, *9*(2), pp87-95.

Cropanzano, R., et Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory : An interdisciplinary review. *Journal of management*, *31*(6), 874-900.

Cullen, Z. B., et Pakzad-Hurson, B. (2019). *Equilibrium effects of pay transparency in a simple labor market*. 193.

Dabić, M., Novak, I., Bašić, M., Kovač, I., et Vlajčić, D. (s. d.). *Reciprocal effects : What entrepreneurs need from education*. 105.

Dabos, G. E., et Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of applied Psychology*, *89*(1), 52.

Dacre Pool, L., et Qualter, P. (2013). Emotional self-efficacy, graduate employability, and career satisfaction : Testing the associations. *Australian Journal of Psychology*, *65*(4), 214-223.

Dainty, A. R., Raiden, A. B., et Neale, R. H. (2004). Psychological contract expectations of construction project managers. *Engineering, Construction and Architectural Management*.

Davis, N. W., et Meyer, B. B. (2009). Qualitative data analysis : A procedural comparison. *Journal of Applied Sport Psychology*, *21*(1), 116-124.

De Cuyper, N., et De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports : A psychological contract perspective. *Journal of occupational and organizational psychology*, *79*(3), 395-409.

De Cuyper, N., et De Witte, H. (2010). Temporary employment and perceived employability : Mediation by impression management. *Journal of Career Development*, *37*(3), 635-652.

De Cuyper, N., et De Witte, H. (2011). The management paradox : Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*.

De Cuyper, N., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S., et Witte, H. D. (2012). Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion : Testing gain and loss spirals according to the conservation of resources theory. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(6), 770-788.

De Cuyper, N., Sulea, C., Philippaers, K., Fischmann, G., Iliescu, D., et De Witte, H. (2014). Perceived employability and performance : Moderation by felt job insecurity. *Personnel Review*.

De Ruiter, M., Schalk, R., et Blomme, R. J. (2016). Manager responses to employee dissent about psychological contract breach : A dyadic process approach. *Management Communication Quarterly*, *30*(2), 188-217.

De Vos, A., Buyens, D., et Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization : Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *24*(5), 537-559.

De Vos, A., et De Hauw, S. (2010). *Linking competency development to career success : Exploring the mediating role of employability*.

De Vos, A., De Hauw, S., et Van der Heijden, B. I. (2011). Competency development and career success : The mediating role of employability. *Journal of vocational behavior*, *79*(2),

438-447.

De Winne, S., et Sels, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*(11), 1863-1883.

Deacken, N. (2015). *Le sentiment d'employabilité des cadres seniors, secteur privé français : Définition, opérationnalisation et déterminants.*

DeCotiis, T. A., et Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human relations*, *40*(7), 445-470.

Defélix, C., et Retour, D. (2003). La gestion des compétences dans la stratégie de croissance d'une PME innovante : Le cas Microtek. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *16*(3-4), 31-52.

Delia, E. B., et James, J. D. (2018). The meaning of team in team identification. *Sport Management Review*, *21*(4), 416-429.

de Oliveira Magalhães, M. (2013). Psychometric Properties of the Brazilian version of the career commitment scale. *Psicologia: Ciencia e Profissao*, *33*(2), 303.

Devece, C., Palacios-Marqués, D., et Alguacil, M. P. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, *69*(5), 1857-1861.

Dex, S., et Smith, C. (2002). *Family-friendly employment policies in britain*. Policy Press.

Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees : The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, *46*, 419-430.

Djeflat, A. (2010). Complex innovation systems in Maghreb Countries and the challenges of partnership with Europe. *Building science technology and innovation systems in Africa: Experiences from the Maghreb*, *312*.

Duffy, R. D., Dik, B. J., et Steger, M. F. (2011). Calling and work-related outcomes : Career commitment as a mediator. *Journal of Vocational Behavior*, *78*(2), 210-218.

Dunn, D., Rouse, L., et Seff, M. A. (1994). New faculty socialization in the academic workplace. *Higher education: Theory and research*, *10*, 374-416.

Dymock, D., Billett, S., Klieve, H., Johnson, G. C., et Martin, G. (2012). Mature age 'white collar'workers' training and employability. *International Journal of Lifelong Education*, *31*(2), 171-186.

Eby, L. T., Butts, M., et Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *24*(6), 689-708.

Ehrhardt, K., Miller, J. S., Freeman, S. J., et Hom, P. W. (2014). Examining project commitment in cross-functional teams : Antecedents and relationship with team performance. *Journal of Business and Psychology*, *29*(3), 443-461.

Ellemers, N., de Gilder, D., et Van Den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of applied psychology*, *83*(5), 717.

Engelberg, T., Zakus, D. H., Skinner, J. L., et Campbell, A. (2012). Defining and measuring dimensionality and targets of the commitment of sport volunteers. *Journal of Sport Management*, *26*(2), 192-205.

Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., et Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams : Implications for the performance of startups. *The leadership quarterly*, *17*(3), 217-231.

Epitropaki, O. (2013). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership : Testing a moderated–mediated model. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(1), 65-86.

Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Choffray, J. M., et Dussaix, A. M. (1993). *Market, études et recherches en marketing, fondements, méthodes*. Nathan.

Fabi, B., Lacoursière, R., et Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*.

Fasolo, P. M. (1995). Procedural justice and perceived organizational support : Hypothesized effects on job performance. *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work*, *185195*.

Fayolle, A. (2001). D'une approche typologique de l'entrepreneuriat chez les ingénieurs à la reconstruction d'itinéraires d'ingénieurs entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *1*(1), 77-97.

Fayolle, A., et Nakara, W. (2010). *Création par nécessité et précarité : La face cachée de l'entrepreneuriat*.

Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative science quarterly*, 433-452.

Feldman, J. M. (1981). Beyond attribution theory : Cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied psychology*, *66*(2), 127.

Feldmann, L., et Sprafke, N. (2015). How to design empowering work-based learning settings to foster students' competence development. *development*, *12*, 17.

Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., et Ruiz, S. (2014). Effect of stakeholders' pressure on

transparency of sustainability reports within the GRI framework. *Journal of business ethics, 122*(1), 53-63.

Finot, A. (2000). *Développer l'employabilité*. Insep Editions.

Ford, J. K., Weissbein, D. A., et Plamondon, K. E. (2003). Distinguishing organizational from strategy commitment : Linking officers' commitment to community policing to job behaviors and satisfaction. *Justice quarterly*, *20*(1), 159-185.

Fornell, C., et Larcker, D. F. (1981). *Structural equation models with unobservable variables and measurement error : Algebra and statistics*.

Forrier, A., et Sels, L. (2003). The concept employability : A complex mosaic. *International journal of human resources development and management*, *3*(2), 102-124.

Forrier, A., Verbruggen, M., et De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain : The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, *89*, 56-64.

Fréchet, M. (2007). Les difficultés relationnelles dans les partenariats d'innovation : Une approche par le contrat psychologique. *Finance contrôle stratégie*, *10*(1), 125-148.

Freese, C., Schalk, R., et Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts. *Personnel Review*.

Friedman, L., et Harvey, R. J. (1986). *Factors of union commitment : The case for a lower dimensionality*.

Froehlich, D. E., Beausaert, S., Segers, M., et Gerken, M. (2014). Learning to stay employable. *Career Development International*.

Fu, J.-R. (2011). Understanding career commitment of IT professionals : Perspectives of push–pull–mooring framework and investment model. *International Journal of Information Management*, *31*(3), 279-293.

Fu, W., et Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of business ethics*, *124*(2), 339-349.

Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., et Relyea, C. (2003). A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *The Journal of Social Psychology*, *143*(6), 789-791.

Gazier, B. (1990). L'employabilité : Brève radiographie d'un concept en mutation. *Sociologie du travail*, 575-584.

Gazier, B. (2003a). Au fondement d'une réforme du marché du travail : Les «marchés transitionnels du travail» et la gestion contemporaine de la rareté. *L'Annee sociologique*,

53(2), 323-344.

Gazier, B. (2003b). *Tous" sublimes" : Vers un nouveau plein-emploi*. Flammarion Paris.

Gill, J., et Johnson, P. (2002). *Research methods for managers*. Sage.

Glaser, B. G., et Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research. *Chi cago: Aldine*.

Goodman, S., et Tredway, G. (2016). Antecedents of perceived graduate employability : A study of student volunteers in a community-based organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, *42*(1), 1-10.

Gordon, M. E., et Ladd, R. T. (1990). Dual allegiance : Renewal, reconsideration, and recantation. *Personnel Psychology*, *43*(1), 37-69.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.

Goulet, L. R., et Singh, P. (2002). Career commitment : A reexamination and an extension. *Journal of vocational behavior*, *61*(1), 73-91.

Grawitz, M. (1996). L'action research ou recherche active et l'intervention psychosociologique. *Méthodes des sciences Méthodes des sciences sociales. Paris: Dalloz*, 746-789.

Greenhaus, J. H. (1971a). An investigation of the role of career salience in vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, *1*(3), 209-216.

Greenhaus, J. H. (1971b). Self-esteem as an influence on occupational choice and occupational satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, *1*(1), 75-83.

Greenwood, M. D., et Terry, K. J. (2012). Demystifying mixed methods research : Participation in a reading group 'sign posts' the way. *International Journal of Multiple Research Approaches*, *6*(2), 98-108.

Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, *11*(22), 6395.

Griep, Y., Vantilborgh, T., Baillien, E., et Pepermans, R. (2016). The mitigating role of leader–member exchange when perceiving psychological contract violation : A diary survey study among volunteers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *25*(2), 254-271.

Griffin, M. A., Patterson, M. G., et West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork : The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *22*(5),

537-550.

Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M., et El Kandoussi, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, *4*, 57-73.

Guerrero, S. (2004). Proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : Le PCI. *Revue de gestion des ressources humaines*, *53*, 55-68.

Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes : An analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, *5*(1), 1-19.

Guest, D. E. (1998). On meaning, metaphor and the psychological contract : A response to Rousseau (1998). *Journal of Organizational Behavior*, 673-677.

Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship : An analysis based on the psychological contract. *Applied psychology*, *53*(4), 541-555.

Guest, D. E., et Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract : An employer perspective. *Human resource management journal*, *12*(2), 22-38.

Gupta, V., Agarwal, U. A., et Khatri, N. (2016). The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behaviour and work engagement. *Journal of advanced nursing*, *72*(11), 2806-2817.

Gutierrez, A. P., Candela, L. L., et Carver, L. (2012). The structural relationships between organizational commitment, global job satisfaction, developmental experiences, work values, organizational support, and person-organization fit among nursing faculty. *Journal of advanced nursing*, *68*(7), 1601-1614.

Guzzo, R. A., et Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human resource management*, *33*(3), 447-462.

Guzzo, R. A., Noonan, K. A., et Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied psychology*, *79*(4), 617.

Haddad, S. (2013). Processus de création des entreprises innovantes en Tunisie : Résultats d'une étude exploratoire. *Revue internationale PME*, *26*(1), 13-44.

Haddad, S., et Melliti, N. (2018). Rôle des structures d'accompagnement dans la création des entreprises innovantes en Tunisie. Cas des pépinières de la région du Sahel Tunisien. *Marche et organisations*, *3*, 79-104.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., et Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review.*

Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., et Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management et Data Systems*.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., et Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Sage.

Hammersley, M., et Atkinson, P. (1995). Access. *Ethnography: principles in practice. 2nd ed. London, New York: Routledge*, 54-79.

Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *229*, 298-306.

Harkins, J., Erhardt, N., et Finegold, D. (2012). Reconsidering the link between human resource management and firm strategy for firms at the beginning and end of the organizational life cycle. *European journal of management*, *12*(1), 59-70.

Hartmann, F., et Slapničar, S. (2012). Pay fairness and intrinsic motivation : The role of pay transparency. *The International journal of human resource management*, *23*(20), 4283-4300.

Havaei, F., Dahinten, V. S., et MacPhee, M. (2015). The effects of perceived organisational support and span of control on the organisational commitment of novice leaders. *Journal of nursing management*, *23*(3), 307-314.

Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices : A review of empirical research. *Human resource management review*, *15*(1), 21-41.

Heijde, C. M. V. D., et Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *45*(3), 449-476.

Helens-Hart, R. (2015). *Employability and Empowerment : Discursive Constructions of Career Planning*.

Henseler, J., Hubona, G., et Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research : Updated guidelines. *Industrial management et data systems*.

Henseler, J., Ringle, C. M., et Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy*

of marketing science, *43*(1), 115-135.

Henseler, J., Ringle, C. M., et Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing*. Emerald Group Publishing Limited.

Herriot, P., et Anderson, N. (1997). Selecting for change : How will personnel and selection psychology survive. *International handbook of selection and assessment*, 1-34.

Herriot, P., Manning, W., et Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of management*, *8*(2), 151-162.

Herriot, P., et Pemberton, C. (1995). *Competitive advantage through diversity : Organizational learning from difference.* Sage Publications, Inc.

Herriot, P., et Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human resource management journal*, *7*(1), 45.

Herscovitch, L., et Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change : Extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, *87*(3), 474.

Herzberg, F. (1971). *Le travail et la nature de l'homme*. Enterprise Moderne d'Ed.

Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K., et Ferris, M. (2010). Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict : Finding an extra day or two. *Journal of Family Psychology*, *24*(3), 349.

Hillage, J., et Pollard, E. (1998). *Employability : Developing a framework for policy analysis*.

Hiltrop, J.-M. (1995). The changing psychological contract : The human resource challenge of the 1990s. *European management journal*, *13*(3), 286-294.

Ho, V. T., Rousseau, D. M., et Levesque, L. L. (2006). Social networks and the psychological contract : Structural holes, cohesive ties, and beliefs regarding employer obligations. *Human Relations*, *59*(4), 459-481.

Hoegl, M., et Proserpio, L. (2004). Team member proximity and teamwork in innovative projects. *Research policy*, *33*(8), 1153-1165.

Hoegl, M., Weinkauf, K., et Gemuenden, H. G. (2004). Interteam coordination, project commitment, and teamwork in multiteam RetD projects : A longitudinal study. *Organization science*, *15*(1), 38-55.

Hofaidhllaoui, M., et Alain, R. (2014). Favoriser le développement de l'employabilité : Un enjeu pour les individus et pour les organisations. *Revue de gestion des ressources humaines*, *3*, 32-53.

Holland, P., Cooper, B. K., et Hecker, R. (2016). Use of social media at work : A new

form of employee voice? *The International Journal of Human Resource Management*, *27*(21), 2621-2634.

Holland, P., Cooper, B., et Sheehan, C. (2017). Employee voice, supervisor support, and engagement : The mediating role of trust. *Human Resource Management*, *56*(6), 915-929.

Holtz, L. (1978). La typologie des manuscrits grammaticaux latins. *Revue d'histoire des textes*, *7*(1977), 247-269.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, *63*(6), 597-606.

Homans, G. C. (1964). Bringing men back in. *American sociological review*, 809-818.

Hong, J. S., et Espelage, D. L. (2012). A review of mixed methods research on bullying and peer victimization in school. *Educational Review*, *64*(1), 115-126.

Hu, L., et Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling : Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological methods*, *3*(4), 424.

Hu, Q., et Schaufeli, W. B. (2011). Job insecurity and remuneration in Chinese family-owned business workers. *Career Development International*.

Hu, Q., Schaufeli, W. B., et Taris, T. W. (2011). The job demands–resources model : An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of vocational behavior*, *79*(1), 181-190.

Huang, J.-T. (2015). Hardiness, perceived employability, and career decision self-efficacy among Taiwanese college students. *Journal of Career Development*, *42*(4), 311-324.

Hui, C., Lee, C., et Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China : Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, *89*(2), 311.

Humborstad, S. I. W., et Perry, C. (2011). Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment. *Chinese Management Studies*.

Imran, M., Maqbool, N., et Shafique, H. (2014). Impact of technological advancement on employee performance in banking sector. *International Journal of Human Resource Studies*, *4*(1), 57.

Isaksson, K., De Cuyper, N., Bernhard Oettel, C., et De Witte, H. (2010). The role of the formal employment contract in the range and fulfilment of the psychological contract : Testing a layered model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *19*(6), 696-716.

Jack, E. P., Bedics, T. A., et McCary, C. E. (2006). Operational challenges in the call center industry : A case study and resource-based framework. *Managing Service Quality:*

An International Journal.

Jamal, M. (2011). Job stress, job performance and organizational commitment in a multinational company : An empirical study in two countries. *International Journal of Business and Social Science*, *2*(20).

Janand, A. (2011). Les métiers de risk management au sein de la banque : Un enjeu RH. *Management Avenir*, *8*, 342-361.

Janssens, M., Sels, L., et Van den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts : A six-cluster solution. *Human Relations*, *56*(11), 1349-1378.

Jaouen, A., et Tessier, N. (2008). Les pratiques de GRH des très petites entreprises. *XIXe Congrès de l'AGRH*.

Jin, L., Madison, K., Kraiczy, N. D., Kellermanns, F. W., Crook, T. R., et Xi, J. (2017). Entrepreneurial team composition characteristics and new venture performance : A meta–analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *41*(5), 743-771.

Johannisson, B. (2000). *Networking and Entreprenneurial Growth. Handook of Entrepreneurship. DL Sexton and H. Landstrom*.

Johnson, J. L., et O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism : Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *24*(5), 627-647.

Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., et Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, *1*(2), 112-133.

Johnson, R. E., Chang, C.-H., et Yang, L.-Q. (2010). Commitment and motivation at work : The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of management review*, *35*(2), 226-245.

Jose, G., et Mampilly, S. R. (2015). Relationships among perceived supervisor support, psychological empowerment and employee engagement in Indian workplaces. *Journal of Workplace Behavioral Health*, *30*(3), 231-250.

Jue, J., et Ha, J. H. (2018). The professional identity, career commitment and subjective well-being of art therapy students. *The Arts in Psychotherapy*, *57*, 27-33.

Jung, N. (2014). Does Job Security Help Innovation in Small Firms? : Commitment-Based Human Resource Practice and Innovation in Software Firms in Seoul, Korea. *Korea (July 1, 2014). Jung, Namji*, 43-60.

Kaliannan, M., Perumal, K., et Dorasamy, M. (2016). Developing a work-life balance model towards improving job satisfaction among medical doctors across different

generations. *The Journal of Developing Areas*, *50*(5), 343-351.

Kannan, S., et Passang, T. (2019). Descriptive Study on the Process of Development of Psychological Contract In Start-Ups. *Available at SSRN 3526645*.

Kaplowitz, M. D. (2000). Statistical analysis of sensitive topics in group and individual interviews. *Quality and Quantity*, *34*(4), 419-431.

Karagonlar, G., Eisenberger, R., et Aselage, J. (2016). Reciprocation wary employees discount psychological contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(1), 23-40.

Karamanis, K., et Gogos, C. (2020). The impact of flexible working at firm level. Evidence from Greek labor market. *Journal of International Studies*, *13*(2).

Kaushal, U. (2011). Empowering engineering students through employability skills. *Higher Learning Research Communications*, *6*(4), 4.

Khalil, S. R., et Mehmood, K. K. (2018). Knowledge management, emotional capability, teamwork, and innovativeness : Mediating role of organizational learning. *Review of Economics and Development Studies*, *4*(2), 227-235.

Khan, R. U. (2019). Relationship of HR practices and career path : A perspective of accounting studies. *Jinnah Business Review*, *7*(1), 46-56.

Kim, S. (2017). Perceived organizational support as a mediator between distributive justice and sports referees' job satisfaction and career commitment. *Annals of Leisure Research*, *20*(2), 169-187.

Klassen, A. C., Creswell, J., Clark, V. L. P., Smith, K. C., et Meissner, H. I. (2012). Best practices in mixed methods for quality of life research. *Quality of Life Research*, *21*(3), 377-380.

Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., et Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment : Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, *99*(2), 222.

Klein, H. J., Molloy, J. C., et Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct : Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of management review*, *37*(1), 130-151.

Knipfer, K., Schreiner, E., Schmid, E., et Peus, C. (2018). The performance of pre-founding entrepreneurial teams : The importance of learning and leadership. *Applied Psychology*, *67*(3), 401-427.

Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration (ijec)*, *11*(4), 1-10.

Koh, C., Ang, S., et Straub, D. W. (2004). IT outsourcing success : A psychological contract perspective. *Information systems research*, *15*(4), 356-373.

Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management : Satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, *27*(16), 1833-1853.

Kooij, D. T., Kanfer, R., Betts, M., et Rudolph, C. W. (2018). Future time perspective : A systematic review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *103*(8), 867.

Koskinen, K. U., et Vanharanta, H. (2002). The role of tacit knowledge in innovation processes of small technology companies. *International journal of production economics*, *80*(1), 57-64.

Koslowsky, M., Kluger, A. N., et Yinon, Y. (1988). Predicting behavior : Combining intention with investment. *Journal of Applied Psychology*, *73*(1), 102.

Kotter, J. P. (1973). The psychological contract : Managing the joining-up process. *California management review*, *15*(3), 91-99.

Kouzes, J. M. (86). ***Posner. BZ (1987).*** *The leadership challenge : How to get extraordinary things done in organizations*.

Kozan, M. K., Oksoy, D., et Ozsoy, O. (2012). Owner sacrifice and small business growth. *Journal of World Business*, *47*(3), 409-419.

Kraak, J. M., Lunardo, R., Herrbach, O., et Durrieu, F. (2017). Promises to employees matter, self-identity too : Effects of psychological contract breach and older worker identity on violation and turnover intentions. *Journal of Business Research*, *70*, 108-117.

Kraak, J. M., Russo, M., et Jiménez, A. (2018). Work-life balance psychological contract perceptions for older workers. *Personnel Review*.

Krause, R. (2018). "Always-on" : The Collapse of the Work–Life Separation in Recent Developments, Deficits and Counter-Strategies. In *Working in Digital and Smart Organizations* (p. 223-248). Springer.

Krog, C. L., et Govender, K. (2015). The relationship between servant leadership and employee empowerment, commitment, trust and innovative behaviour : A project management perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, *13*(1), 12.

Kroll, T., et Neri, M. (2009). Designs for mixed methods research. *Mixed methods research for nursing and the health sciences*, *31*.

Kroll, T., Neri, M. T., et Miller, K. (2005). Using mixed methods in disability and rehabilitation research. *Rehabilitation nursing*, *30*(3), 106-113.

Kucherov, D. G., Zamulin, A. L., et Tsybova, V. S. (2019). *How young professionals*

choose companies : Employer brand and salary expectations.

Kuhn, A., et Moulin, Y. (2009). *Les politiques de maintien de l'employabilité dans les entreprises françaises*. Actes du 20 colloque de l'AGRH Toulouse.

Kuvaas, B., et Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, *20*(2), 138-156.

Lacaze, D. (2005). Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : Validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés. *Revue Gestion des Ressources Humaines, Avril-Mai-Juin*, 19-35.

Lambert, L. S., Edwards, J. R., et Cable, D. M. (2003). Breach and fulfillment of the psychological contract : A comparison of traditional and expanded views. *Personnel Psychology*, *56*(4), 895-934.

Landragin, F. (2012). La saillance : Questions méthodologiques autour d'une notion multifactorielle. *Faits de langues*, *39*(1), 15-31.

Lans, T., Hulsink, W., Baert, H., et Mulder, M. (2008). Entrepreneurship education and training in a small business context : Insights from the competence-based approach. *Journal of enterprising culture*, *16*(04), 363-383.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., et Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings : Expanding Kanter's model. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, *31*(5), 260-272.

Ledrut, R. (1966). *Sociologie du chômage*.

Lee, E. M., Park, S.-Y., et Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities : Its antecedents and consequences. *Journal of business research*, *66*(10), 1716-1724.

Lee, N., et Cadogan, J. W. (2013). Problems with formative and higher-order reflective variables. *Journal of Business Research*, *66*(2), 242-247.

Lee, S.-H. (2008). The effect of employee trust and commitment on innovative behavior in the public sector : An empirical study. *International Review of Public Administration*, *13*(1), 27-46.

Lefèvre, M., et Gagné, P. (1995). *Le futur présent : L'individu et l'organisation dans la nouvelle économie*. Publi-relais.

Lemire, L. (2005). Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : Chose promise, chose due! *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, *1*(1), 4-21.

Lemire, L., et Saba, T. (2005). *Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel :*

Exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée. XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.

Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., et Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye : Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of organizational behavior*, *23*(1), 39-56.

Leung, A., Der Foo, M., et Chaturvedi, S. (2013). Imprinting effects of founding core teams on HR values in new ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *37*(1), 87-106.

Leung, S. A. (2003). A journey worth traveling : Globalization of counseling psychology. *The Counseling Psychologist*, *31*(4), 412-419.

Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., et Solley, C. M. (2013). Men, management, and mental health. In *Men, Management, and Mental Health*. Harvard University Press.

Li, J. J., Wong, I. A., et Kim, W. G. (2016). Effects of psychological contract breach on attitudes and performance : The moderating role of competitive climate. *International Journal of Hospitality Management*, *55*, 1-10.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., et Sparrowe, R. T. (2003). The dual commitments of contingent workers : An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *24*(5), 609-625.

Lindström, S. J., Janhonen, M., et Heilmann, P. (2018). *Resilient HRM Responses to the Stability-Change Paradox in Growth Enterprises*. *2018*(1), 11463.

Liu, W. (2018). High-involvement human resource practices, employee learning and employability. *Career Development International*.

Loane, S., Bell, J., et Cunningham, I. (2014). Entrepreneurial founding team exits in rapidly internationalising SMEs : A double edged sword. *International Business Review*, *23*(2), 468-477.

Locke, E. A., Latham, G. P., et Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of management review*, *13*(1), 23-39.

Lofstrom, M., Bates, T., et Parker, S. C. (2014). Why are some people more likely to become small-businesses owners than others : Entrepreneurship entry and industry-specific barriers. *Journal of Business Venturing*, *29*(2), 232-251.

Loi, R., Hang-Yue, N., et Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave : The mediating role of perceived organizational support. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, *79*(1),

101-120.

Londono, J. C., Davies, K., et Elms, J. (2017). Extending the Theory of Planned Behavior to examine the role of anticipated negative emotions on channel intention : The case of an embarrassing product. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *36*, 8-20.

Longhurst, D. (2010). Chapter 3 : Crossing boundaries : Foundation degrees in england. *Community College Review*, *38*(2), 151-175.

Loubès, A., Bories-Azeau, I., et Fabre, C. (2012). Les enjeux du capital social pour l'émergence d'une GRH de réseau : Le cas d'un système productif local constitué de PME. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *25*(3-4), 195-228.

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making : What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly*, 226-251.

Low, C. H., Bordia, P., et Bordia, S. (2016). What do employees want and why ? An exploration of employees' preferred psychological contract elements across career stages. *Human Relations*, *69*(7), 1457-1481.

Lu, V. N., Capezio, A., Restubog, S. L. D., Garcia, P. R., et Wang, L. (2016). In pursuit of service excellence : Investigating the role of psychological contracts and organizational identification of frontline hotel employees. *Tourism Management*, *56*, 8-19.

Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J., et Schalk, R. (2016). One job, one deal… or not : Do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *The International Journal of Human Resource Management*, *27*(6), 653-680.

Lucero, M. A., et Allen, R. E. (1994). Employee benefits : A growing source of psychological contract violations. *Human Resource Management*, *33*(3), 425-446.

Maciel, E. da S., Savay-da-Silva, L. K., Vasconcelos, J. S., Galvão, J. A., Sonati, J. G., Silva, D. da, et Oetterer, M. (2013). Application of exploratory factor analysis to assess fish consumption in a university community. *Food Science and Technology*, *33*(1), 99-106.

Macneil, I. R. (1985). Reflections on relational contract. *Zeitschrift Für Die Gesamte Staatswissenschaft/Journal of Institutional and Theoretical Economics*, *H. 4*, 541-546.

Maghni, A. (2014). SATISFACTION AU TRAVAIL, IMPLICATION ORGANISATIONNELLE, ET INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE: CAS DES TECHNICIENS DEMAINTENANCE D'UNE ENTREPRISE DE CABLAGE. *European Scientific Journal*, *10*(35).

Mas-Tur, A., et Moya, V. S. (2015). Young innovative companies (YICs) and entrepreneurship policy. *Journal of Business Research*, *68*(7), 1432-1435.

Matejun, M. (2016). Role of technology entrepreneurship in the development of innovativeness of small and medium-sized enterprises. *Management*, *20*(1), 167.

Mathieu, J. E., et Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, *108*(2), 171.

Mattare, M., Shah, A., et Monahan, M. (2013). Human resource management in microenterprises : Gateway for success. *The Coastal Business Journal*, *12*(1), 20-33.

Matthews, R. A., Diaz, W. M., et Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review.*

McCabe, T., et Sambrook, S. (2013). Psychological contracts and commitment amongst nurses and nurse managers : A discourse analysis. *International journal of nursing studies*, *50*(7), 954-967.

McDermott, A. M., Conway, E., Rousseau, D. M., et Flood, P. C. (2013). Promoting effective psychological contracts through leadership : The missing link between HR strategy and performance. *Human Resource Management*, *52*(2), 289-310.

McLean Parks, J., Kidder, D. L., et Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes : Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *19*(S1), 697-730.

Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., et Ramos-Rodríguez, A. R. (2019). Moderating effects of gender and family responsibilities on the relations between work–family policies and job performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-32.

Merle, G. (2010). *Algebraic modelling of Dynamic Fault Trees, contribution to qualitative and quantitative analysis*.

Merrens, M. R., et Garrett, J. B. (1975). The Protestant Ethic Scale as a predictor of repetitive work performance. *Journal of Applied Psychology*, *60*(1), 125.

Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, *1*(1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., et Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, *78*(4), 538.

Meyer, J. P., et Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace : Toward a general model. *Human resource management review*, *11*(3), 299-326.

Meyer, J. P., Morin, A. J., et Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor : A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior, 88*, 56-72.

Mignonac, K. (2001). Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle : Étude auprès d'une population d'ingénieurs. *M@ n@ gement, 4*(2), 47-78.

Mikalef, P., et Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance : Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research, 70*, 1-16.

Milliman, J., Glinow, M. A. V., et Nathan, M. (1991). Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies : Implications for congruence theory. *Academy of management review, 16*(2), 318-339.

Mitonga-Monga, J., et Cilliers, F. (2016). Perceived ethical leadership : Its moderating influence on employees' organisational commitment and organisational citizenship behaviours. *Journal of Psychology in Africa, 26*(1), 35-42.

Montes, S. D., et Irving, P. G. (2008). Disentangling the effects of promised and delivered inducements : Relational and transactional contract elements and the mediating role of trust. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1367.

Moreira, A., Cesário, F., Chambel, M. J., et Castanheira, F. (2018). Competences development and organisational commitment : Mediation through employability and moderation by generation. *European Journal of Management Studies, 23*(2), 123-149.

Morin, A. J., Meyer, J. P., McInerney, D. M., Marsh, H. W., et Ganotice, F. A. (2015). Profiles of dual commitment to the occupation and organization : Relations to well-being and turnover intentions. *Asia Pacific Journal of Management, 32*(3), 717-744.

Morin, A. J., Morizot, J., Boudrias, J.-S., et Madore, I. (2011). A multifoci person-centered perspective on workplace affective commitment : A latent profile/factor mixture analysis. *Organizational Research Methods, 14*(1), 58-90.

Morin, A. J., Vandenberghe, C., Boudrias, J., Madore, I., Morizot, J., et Tremblay, M. (2011). Affective commitment and citizenship behaviors across multiple foci. *Journal of Managerial Psychology*.

Morrison, E. W., et Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed : A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review, 22*(1), 226-256.

Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research : The case of work commitment. *Academy of management Review, 8*(3), 486-500.

Moussa, N. B., et El Arbi, R. (2020). The impact of Human Resources Information Systems on individual innovation capability in Tunisian companies : The moderating role of affective commitment. *European Research on Management and Business Economics*, *26*(1), 18-25.

Mowday, R. T., Steers, R. M., et Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, *14*(2), 224-247.

Mullenbach, A. (2009). Le contrat psychologique : Un levier du comportement au travail? *Revue de gestion des ressources humaines*, *2*, 2-12.

Mushtaq, S., Zubair, D. S. S., Khan, M., et Khurram, S. (2019). Mediating role of environmental commitment between green organizational identity and green innovation performance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, *13*(2), 385-408.

Mzabi, H. (2011). La direction des ressources humaines face à la défection des infirmières des établissements publics de santé. *Communication à la 11ème journée de recherche Prospective des métiers, ESSEC, Paris*.

Nadarajah, S., Kadiresan, V., Kumar, R., Kamil, N. N. A., et Yusoff, Y. M. (2012). The relationship of HR practices and job performance of academicians towards career development in Malaysian private higher institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *57*, 102-118.

Naulleau, M., et Henriet, B. (2012). *Le désenchantement du management de proximité : Le cas des responsables d'agences d'une société de service*. *2*, 4-14.

Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., et Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation : The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *82*(2), 233-251.

Neff, G. (2012). *Venture labor : Work and the burden of risk in innovative industries*. MIT press.

Nelissen, J., Forrier, A., et Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover : Testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, *27*(1), 152-168.

Neubert, M. J., et Cady, S. H. (2001). Program commitment : A multi-study longitudinal field investigation of its impact and antecedents. *Personnel Psychology*, *54*(2), 421-448.

Niederman, F., Sumner, M., et Maertz Jr, C. P. (2007). Testing and extending the unfolding model of voluntary turnover to IT professionals. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *46*(3),

331-347.

Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., et Idrus, S. (2010). Organizational climate and its influence on organizational commitment. *International Business et Economics Research Journal (IBER)*, *9*(2).

Nosal, E. (2007). Private takings. *Federal Reserve Bank of Cleveland Working Paper*, *07-13*.

Nuzul, A., Witjaksono, A. D., et Kistyanto, A. (2020). Empowering Leadership and Employee Creativity : The Mediating Role of Psychological Empowerment. *SEISENSE Journal of Management*, *3*(6), 14-25.

Okay–Somerville, B., et Scholarios, D. (2015). Career Self–Management, Perceived Employability, and Employment Success during University–to–Work Transitions : A Social Cognitive Career Theory Perspective. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 2015 6 (107) Employability (Zatrudnialność)*, 33-60.

Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships : Integration and future directions. *Academy of management review*, *15*(2), 241-265.

Olson, J. M., Roese, N. J., et Zanna, M. P. (1996). *Expectancies.*

O'reilly, C. A., et Caldwell, D. F. (1980). Job choice : The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of applied Psychology*, *65*(5), 559.

O'Reilly, C. A., et Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment : The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, *71*(3), 492.

Orvis, K. A., Dudley, N. M., et Cortina, J. M. (2008). Conscientiousness and reactions to psychological contract breach : A longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*, *93*(5), 1183.

Oviatt, B. M., et McDougall, P. P. (2005). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, *36*(1), 29-41.

Oyer, P., et Schaefer, S. (2005). Why do some firms give stock options to all employees? : An empirical examination of alternative theories. *Journal of financial Economics*, *76*(1), 99-133.

Özpehlivan, M., et Acar, A. Z. (2016). Development and validation of a multidimensional job satisfaction scale in different cultures. *Cogent Social Sciences*, *2*(1), 1237003.

Paillé, P., et Raineri, N. (2016). Trust in the context of psychological contract breach : Implications for environmental sustainability. *Journal of environmental psychology*, *45*,

210-220.

Paradas, A. (2007). Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME. *La revue des sciences de gestion*, *4*, 147-155.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., et Berry, L. L. (1994). Alternative scales for measuring service quality : A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of retailing*, *70*(3), 201-230.

Parks, J. M., et Schmedemann, D. A. (1994). When promises become contracts : Implied contracts and handbook provisions on job security. *Human Resource Management*, *33*(3), 403-423.

Patton, W., et McMahon, M. (2006). The systems theory framework of career development and counseling : Connecting theory and practice. *International Journal for the Advancement of Counselling*, *28*(2), 153-166.

Payne, S. C., Culbertson, S. S., Boswell, W. R., et Barger, E. J. (2008). Newcomer psychological contracts and employee socialization activities : Does perceived balance in obligations matter? *Journal of Vocational Behavior*, *73*(3), 465-472.

Payne, S. C., Culbertson, S. S., Lopez, Y. P., Boswell, W. R., et Barger, E. J. (2015). Contract breach as a trigger for adjustment to the psychological contract during the first year of employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *88*(1), 41-60.

Peck, J., et Theodore, N. (2000). Commentary.'Work first' : Workfare and the regulation of contingent labour markets. *Cambridge journal of economics*, *24*(1), 119-138.

Pellegrino, G., Piva, M., et Vivarelli, M. (2012). Young firms and innovation : A microeconometric analysis. *Structural Change and Economic Dynamics*, *23*(4), 329-340.

Peng, K. Z., Wong, C.-S., et Song, J. L. (2016). How do Chinese employees react to psychological contract violation? *Journal of World Business*, *51*(5), 815-825.

Pennaforte, A. (2015). Le développement de liens d'implication multi-cibles en formation-emploi : Le rôle des soutiens organisationnels, du supérieur, et des collègues de travail. *Gestion 2000*, *32*(4), 15-35.

Petty, N. J., Thomson, O. P., et Stew, G. (2012). Ready for a paradigm shift ? Part 2 : Introducing qualitative research methodologies and methods. *Manual therapy*, *17*(5), 378-384.

Philippaers, K., De Cuyper, N., et Forrier, A. (2017). Employable, committed, and thus well-performing : A matter of interdependent forward-looking social exchange. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *26*(5), 755-767.

Philippaers, K., De Cuyper, N., Forrier, A., Vander Elst, T., et De Witte, H. (2016).

Perceived employability in relation to job performance : A cross-lagged study accounting for a negative path via reduced commitment. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, *1*(1), 1-15.

Pillai, S., Khan, M. H., Ibrahim, I. S., et Raphael, S. (2012). Enhancing employability through industrial training in the Malaysian context. *Higher Education*, *63*(2), 187-204.

Plano Clark, V. L., Anderson, N., Wertz, J. A., Zhou, Y., Schumacher, K., et Miaskowski, C. (2015). Conceptualizing longitudinal mixed methods designs : A methodological review of health sciences research. *Journal of Mixed Methods Research*, *9*(4), 297-319.

Podmetina, D., Volchek, D., Dąbrowska, J., et Fiegenbaum, I. (2013). Human resource practices and open innovation. *International Journal of Innovation Management*, *17*(06), 1340019.

Popescu, M. E., et Roman, M. (2018). Vocational training and employability : Evaluation evidence from Romania. *Evaluation and program planning*, *67*, 38-46.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., et Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, *59*(5), 603.

Portwood, J. D., et Miller, E. L. (1976). *Evaluating the Psychological Contract : Its Implications for Employee Job Satisfaction and Work Behavior*. *1976*(1), 109-113.

Powell, D. M., et Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, *65*(1), 157-177.

Priesemuth, M., et Taylor, R. M. (2016). The more I want, the less I have left to give : The moderating role of psychological entitlement on the relationship between psychological contract violation, depressive mood states, and citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(7), 967-982.

Pruijt, H. (2013). Employability, empowerment and employers, between debunking and appreciating action : Nine cases from the ICT sector. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(8), 1613-1628.

Pruijt, H., et Yerkes, M. A. (2014). Empowerment as contested terrain : Employability of the Dutch workforce. *European Societies*, *16*(1), 48-67.

Raja, U., Johns, G., et Bilgrami, S. (2011). Negative consequences of felt violations : The deeper the relationship, the stronger the reaction. *Applied Psychology*, *60*(3), 397-420.

Raja, U., Johns, G., et Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of management Journal*, *47*(3), 350-367.

Ramachandra, T., et Rotimi, J. (2011). *The nature of payment problems in the New Zealand construction industry*.

Rawat, A., et Nadavulakere, S. (2015). Examining the outcomes of having a calling : Does context matter? *Journal of Business and Psychology*, *30*(3), 499-512.

Ray, G., Barney, J. B., et Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage : Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic management journal*, *25*(1), 23-37.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, *10*(3), 465-476.

Restubog, S. L. D., Florentino, A. R., et Garcia, P. R. J. M. (2010). The mediating roles of career self-efficacy and career decidedness in the relationship between contextual support and persistence. *Journal of vocational behavior*, *77*(2), 186-195.

Riaz, K. M. (2010). *The impacts of organizational commitment on employee job performance*.

Richard T.. Mowday, Lyman W.. Porter, et Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.

Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., et Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(12), 1617-1643.

Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., et Ormston, R. (2013). *Qualitative research practice : A guide for social science students and researchers*. sage.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., et Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract : A longitudinal study. *Academy of management Journal*, *37*(1), 137-152.

Robinson, S. L., et Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of organizational behavior*, *16*(3), 289-298.

Robinson, S. L., et Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract : Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, *15*(3), 245-259.

Robinson, S. L., et Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation : A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, *21*(5), 525-546.

Robson, C. (2002). *Real world research : A resource for social scientists and practitioner-researchers*. Wiley-Blackwell.

Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*.

Roig-Tierno, N., Alcázar, J., et Ribeiro-Navarrete, S. (2015). Use of infrastructures to support innovative entrepreneurship and business growth. *Journal of Business Research*, *68*(11), 2290-2294.

Rosenfeld, J., et Denice, P. (2015). The power of transparency : Evidence from a British Workplace Survey. *American Sociological Review*, *80*(5), 1045-1068.

Rossano, M., de Chatillon, E. A., et Desmarais, C. (2015). Rupture du contrat psychologique et risques psycho-sociaux : Une recherche intervention dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources. *Revue de gestion des ressources humaines*, *1*, 58-77.

Rothwell, A., et Arnold, J. (2007). Self-perceived employability : Development and validation of a scale. *Personnel review*.

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations : Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, *2*(2), 121-139.

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations : A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, *11*(5), 389-400.

Rousseau, D. M. (1998a). The'problem'of the psychological contract considered. *Journal of organizational behavior*, 665-671.

Rousseau, D. M. (1998b). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 217-233.

Rousseau, D. M. (2001a). *Psychological contract inventory : Technical report*. British Library Boston, MA.

Rousseau, D. M. (2001b). Schema, promise and mutuality : The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, *74*(4), 511-541.

Rousseau, D. M., et Greller, M. M. (1994). Guest editors' overview : Psychological contracts and human resource practices. *Human Resource Management*, *33*(3), 383.

Rousseau, D. M., et McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and

organizations. *Research in organizational behavior*, *15*, 1-1.

Rousseau, D. M., et Tijoriwala, S. (1996). *Perceived legitimacy and unilateral contract changes : It takes a good reason to change a psychological contract*. Symposium at the SIOP meetings, San Diago.

Roussel, P., et Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck Supérieur.

Salamzadeh, A., et Kawamorita Kesim, H. (2015). *Startup companies : Life cycle and challenges*. 4th International conference on employment, education and entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia.

Salamzadeh, A., Radovic Markovic, M., et Masjed, S. M. (2019). The effect of media convergence on exploitation of entrepreneurial opportunities. *AD-minister*, *34*, 59-76.

Sallee, M. W., et Lewis, D. V. (2020). Hyper-separation as a tool for work/life balance : Commuting in academia. *Journal of Public Affairs Education*, *26*(4), 484-505.

Sánchez-Manjavacas, Á., Saorín-Iborra, M. C., et Willoughby, M. (2014). Internal employability as a strategy for key employee retention. *Innovar*, *24*(53), 7-22.

Sanders, J., et De Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower*.

Sarmento, R. P., et Costa, V. (2019). Confirmatory Factor Analysis—A Case study. *arXiv preprint arXiv:1905.05598*.

Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J.-H., Becker, J.-M., et Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, *27*(3), 197-211.

Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., et Hair Jr, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) : A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, *5*(1), 105-115.

Sauermann, V. (2016). *Experience paper about application of enterprise integration patterns in an industry context*. 1-11.

Savoie-Zajc, L., et Descamps-Bednarz, N. (2007). Action research and collaborative research : Their specific contributions to professional development. *Educational action research*, *15*(4), 577-596.

Schein, E. (1980). Organizational Psychology, 3rd edn Prentice Hall. *Englewood Cliffs, New Jersey*.

Schein, E. H., McKelvey, W. W., Peters, D. R., et Thomas, J. M. (1965). Career orientations and perceptions of rewarded activity in a research organization. *Administrative*

Science Quarterly, 333-349.

Schein, V. E. (1978). Sex role stereotyping, ability and performance prior research and new directions. *Personnel Psychology, 31*(2), 259-268.

Scheın, E. (2006). *Career Anchors (Self Assessment), 3. Baskı*.

Schjoedt, L., et Kraus, S. (2009). Entrepreneurial teams : Definition and performance factors. *Management Research News*.

Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human resource development quarterly, 18*(4), 481-498.

Schneider, C., et Veugelers, R. (2010). On young highly innovative companies : Why they matter and how (not) to policy support them. *Industrial and Corporate change, 19*(4), 969-1007.

Schumpeter, Joseph A. (1940). The influence of protective tariffs on the industrial development of the United States. *Proceedings of the Academy of Political Science, 19*(1), 2-7.

Schumpeter, Joseph A, et Nichol, A. (1934). Robinson's economics of imperfect competition. *Journal of political economy, 42*(2), 249-259.

Schumpeter, Joseph Alois. (1934). In R. Opie (Trans.). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle, 55*.

Scott, F. J., Connell, P., Thomson, L. A., et Willison, D. (2019). Empowering students by enhancing their employability skills. *Journal of Further and Higher Education, 43*(5), 692-707.

Sears, G. J., et Holmvall, C. M. (2010). The joint influence of supervisor and subordinate emotional intelligence on leader–member exchange. *Journal of Business and Psychology, 25*(4), 593-605.

Segal, S. P., Silverman, C., et Temkin, T. (1995). Measuring empowerment in client-run self-help agencies. *Community mental health journal, 31*(3), 215-227.

Sels, L., Janssens, M., et Van Den Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts : A validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25*(4), 461-488.

Sharma, V. (2018). Soft skills : An employability enabler. *IUP Journal of Soft Skills, 12*(2), 25-32.

Sharpe, A. (2003). *Organisation change and the psychological contract : The rhetoric of employability, the potential reality of reciprocal brutalism*.

Shaw, J. D., Park, T., et Kim, E. (2013). A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance. *Strategic management journal, 34*(5), 572-589.

Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative science quarterly*, 143-150.

Sherman, U. P., et Morley, M. J. (2020). What do we measure and how do we elicit it ? The case for the use of repertory grid technique in multi-party psychological contract research. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(2), 230-242.

Shore, L., et Tetrick, L. (1994). The psychological contract as an explanatory framework. *Trends in organizational behavior, 1*, 91-109.

Siders, M. A., George, G., et Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of management Journal, 44*(3), 570-579.

Silla, I., De Cuyper, N., Gracia, F. J., Peiro, J. M., et De Witte, H. (2009). Job insecurity and well-being : Moderation by employability. *Journal of Happiness Studies, 10*(6), 739-751.

Silzer, R., et Dowell, B. E. (2010). Strategic talent management matters. *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*, 3-72.

SimanTov-Nachlieli, I., et Bamberger, P. (2021). Pay communication, justice, and affect : The asymmetric effects of process and outcome pay transparency on counterproductive workplace behavior. *Journal of Applied Psychology, 106*(2), 230.

Snape, E., et Redman, T. (2003). Too old or too young ? The impact of perceived age discrimination. *Human Resource Management Journal, 13*(1), 78-89.

Snape, E., Redman, T., et Chen, A. W. (2000). Commitment to the union : A survey of research and the implications for industrial relations and trade unions. *International Journal of Management Reviews, 2*(3), 205-230.

Soares, M. E., et Mosquera, P. (2020). Linking development of skills and perceptions of employability : The case of Erasmus students. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 33*(1), 2769-2786.

Sobaih, A. E. E., Ibrahim, Y., et Gabry, G. (2019). Unlocking the black box : Psychological contract fulfillment as a mediator between HRM practices and job performance. *Tourism Management Perspectives, 30*, 171-181.

Sok, J., Blomme, R., et Tromp, D. (2013). The use of the psychological contract to explain self-perceived employability. *International Journal of Hospitality Management, 34,*

274-284.

Solberg, E., et Dysvik, A. (2016). Employees' perceptions of HR investment and their efforts to remain internally employable : Testing the exchange-based mechanisms of the 'new psychological contract'. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(9), 909-927.

Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism : An examination of direct and interaction effects. *Journal of organizational Behavior, 16*(1), 49-58.

Sørensen, J. B. (2004). Recruitment-based competition between industries : A community ecology. *Industrial and corporate change, 13*(1), 149-170.

Soriano, F. A., Villano, R. A., Fleming, E. M., et Battese, G. E. (2019). What's driving innovation in small businesses in Australia ? The case of the food industry. *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics, 63*(1), 39-71.

Stinglhamber, F., Bentein, K., et Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci : Development of measures and substantive test. *European journal of psychological assessment, 18*(2), 123.

Stinglhamber, F., et Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment : A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 24*(3), 251-270.

Street, C. T., et Meister, D. B. (2004). Small business growth and internal transparency : The role of information systems. *MIS quarterly*, 473-506.

Stumpf, S. A., Doh, J. P., et Tymon Jr, W. G. (2010). The strength of HR practices in India and their effects on employee career success, performance, and potential. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 49*(3), 353-375.

Sturges, J., Conway, N., Guest, D., et Liefooghe, A. (2005). Managing the career deal : The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 26*(7), 821-838.

Suazo, M. M. (2009). The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors. *Journal of*

Managerial Psychology.

Suazo, M. M., Turnley, W. H., et Mai, R. R. (2005). The role of perceived violation in determining employees' reactions to psychological contract breach. *Journal of Leadership et Organizational Studies*, *12*(1), 24-36.

Subedi, D. (2016). Explanatory sequential mixed method design as the third research community of knowledge claim. *American Journal of Educational Research*, *4*(7), 570-577.

Suhr, D. (2005). *Principal Component Analysis vs. Exploratory Factor Analysis [Electronic version]*. *30*, 10-13.

Suliman, A., et Al Kathairi, M. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries. *Employee Relations*.

Sultana, R., Yousaf, A., Khan, I., et Saeed, A. (2016). Probing the interactive effects of career commitment and emotional intelligence on perceived objective/subjective career success. *Personnel Review*.

Sutton, G., et Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations : A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*(4), 493-514.

Sverke, M., et Sjöberg, A. (1995). *Union membership behavior : The influence of instrumental and value-based commitment.*

Taneja, S., Pryor, M. G., et Hayek, M. (2016). Leaping innovation barriers to small business longevity. *Journal of Business Strategy*.

Tansky, J. W., et Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment : An empirical study. *Human resource development quarterly*, *12*(3), 285-300.

Tashakkori, A., et Teddlie, C. (2003). Issues and dilemmas in teaching research methods courses in social and behavioural sciences : US perspective. *International journal of social research methodology*, *6*(1), 61-77.

Taylor, M. S., et Tekleab, A. G. (2004). Taking stock of psychological contract research : Assessing progress, addressing troublesome issues, and setting research priorities. *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*, *253*, 283.

Teece, D. J., Pisano, G., et Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, *18*(7), 509-533.

Tenenhaus, M. (1998). *La régression PLS: théorie et pratique*. Editions technip.

Thévenet, M. (2000). *Le plaisir de travailler : Favoriser l'implication des personnes*. Éditions d'Organisation Paris.

Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.

Torka, N., et Schyns, B. (2010). On the job and co-worker commitment of Dutch agency workers and permanent employees. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*(8), 1307-1322.

Torka, N., Schyns, B., et Looise, J. K. (2010). Direct participation quality and organisational commitment : The role of leader-member exchange. *Employee Relations*.

Tsoumbris, P., et Xenikou, A. (2010). Commitment profiles : The configural effect of the forms and foci of commitment on work outcomes. *Journal of vocational behavior*, *77*(3), 401-411.

Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., et Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, *29*(2), 187-206.

Turnley, W. H., et Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *37*(1), 71-83.

Turnley, W. H., et Feldman, D. C. (1999a). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human resource management review*, *9*(3), 367-386.

Turnley, W. H., et Feldman, D. C. (1999b). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human relations*, *52*(7), 895-922.

Turnley, W. H., et Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations : Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of organizational behavior*, *21*(1), 25-42.

Usmani, S. (2016). Perceived internal employability and leader member exchange as a way to reduce intention to quit via commitment. *Humanities and Social Sciences Review*, *5*(2), 17-32.

Uzunidis, D. (2007). De la méthode de recherche économique. *Marché et organisations*, *3*, 101-106.

Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : Implications pour la recherche en langue française. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, *30*(4), 662.

Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of work and organizational Psychology*, *13*(1), 29-51.

Van den Heuvel, S., et Schalk, R. (2009). The relationship between fulfilment of the

psychological contract and resistance to change during organizational transformations. *Social Science Information*, *48*(2), 283-313.

Van den Heuvel, S., Schalk, R., Freese, C., et Timmerman, V. (2016). What's in it for me ? A managerial perspective on the influence of the psychological contract on attitude towards change. *Journal of organizational change management*.

Van der Heijde, C. M., et Van der Heijden, B. I. (2005). *The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability—And the impact of aging*. *1280*, 142-147.

Van der Heijde, C. M., Van der Heijden, B. I., Scholarios, D., Bozionelos, N., Mikkelsen, A., Epitropaki, O., Marzec, I., Jędrzejowicz, P., Looise, J. C., et Indic@ tor Study Group. (2018). Learning climate perceptions as a determinant of employability : An empirical study among european ICT professionals. *Frontiers in psychology*, *9*, 2471.

Van der Heijden, B. (2002). Prerequisites to guarantee life-long employability. *Personnel review*.

Van der Vaart, L., Linde, B., De Beer, L., et Cockeran, M. (2015). Employee well-being, intention to leave and perceived employability : A psychological contract approach. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, *18*(1), 32-44.

Van Dierendonck, D., et Jacobs, G. (2012). Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management*, *23*(1), 96-109.

Van Dyne, L., et Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of management Journal*, *41*(6), 692-703.

Van Maanen, J. E., et Schein, E. H. (1977). *Toward a theory of organizational socialization*.

Van Riel, A. C., Henseler, J., Kemény, I., et Sasovova, Z. (2017). Estimating hierarchical constructs using consistent partial least squares. *Industrial management et data systems*.

Vandenberghe, C., Bentein, K., et Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group : Antecedents and outcomes. *Journal of vocational behavior*, *64*(1), 47-71.

Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K., et Delhaise, T. (2001). An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of cross-cultural psychology*, *32*(3), 322-347.

Vander Elst, T., De Cuyper, N., Baillien, E., Niesen, W., et De Witte, H. (2016). Perceived control and psychological contract breach as explanations of the relationships

between job insecurity, job strain and coping reactions : Towards a theoretical integration. *Stress and Health*, *32*(2), 100-116.

Van Geenhuizen, M., et Nijkamp, P. (2011). Knowledge virtualization and local connectedness among smart high-tech companies. *Available at SSRN 1908096*.

Van Harten, J., Knies, E., et Leisink, P. (2016). Employer's investments in hospital workers' employability and employment opportunities. *Personnel Review*.

Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., et De Witte, H. (2014). Defining perceived employability : A psychological approach. *Personnel Review*.

Van Maanen, T. (1975). Quality in nursing. Is humane assistance attainable? *Tijdschrift voor ziekenverpleging*, *28*(13), 613-614.

Vantilborgh, T. (2015). Volunteers' reactions to psychological contract fulfillment in terms of exit, voice, loyalty, and neglect behavior. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *26*(2), 604-628.

Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G., et Jegers, M. (2014). Effects of ideological and relational psychological contract breach and fulfilment on volunteers' work effort. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23*(2), 217-230.

Veld, M., Semeijn, J., et van Vuuren, T. (2015). Enhancing perceived employability. *Personnel Review*.

Venkatesh, V., Brown, S. A., et Bala, H. (2013). Bridging the qualitative-quantitative divide : Guidelines for conducting mixed methods research in information systems. *MIS quarterly*, 21-54.

Verstraete, T., et Fayolle, A. (2004). Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat. *7ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, *27*, 28.

Veugelers, R. (2008). The role of SMEs in innovation in the EU: a case for policy intervention? *Review of business and economics*, *53*(3), 239-262.

Virkebau, M., et Hazak, A. (2017). What type of research and development employees use flextime. *The International Journal of Organizational Diversity*, *17*(2), 1-9.

Visintin, F., et Pittino, D. (2014). Founding team composition and early performance of university—Based spin-off companies. *Technovation*, *34*(1), 31-43.

Voynnet Fourboul, C., et Point, S. (2001). *Le processus de (dé) codage des données qualitatives en gestion des ressources humaines*. La GRH dans la société de l'information.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation.*

Wang, Z.-M., et Wang, S. (2008). Modelling regional HRM strategies in China : An entrepreneurship perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(5), 945-963.

Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : Une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives, 3*(3), 243-272.

Wanous, J. P. (1980). *The Entry of Newcomers Into Organizations.* MICHIGAN STATE UNIV EAST LANSING DEPT OF PSYCHOLOGY.

Wasserman, N. (2008). The founder's dilemma. *Harvard business review, 86*(2), 102-109.

Weppe, X., Warnier, V., et Lecocq, X. (2013). Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. *Revue française de gestion, 5*, 43-63.

Westwood, R., Sparrow, P., et Leung, A. (2001). Challenges to the psychological contract in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management, 12*(4), 621-651.

Winstead, A. S., Adams, B. L., et Sillah, M. R. (2009). Teaching the soft skills : A professional development curriculum to enhance the employability skills of business graduates. *American Journal of Business Education (AJBE), 2*(5), 35-44.

Xie, B., Lu, X., et Zhou, W. (2015). Does double plateau always lead to turnover intention ? Evidence from China with indigenous career plateau scale. *Journal of Career Development, 42*(6), 540-553.

Yalabik, Z. Y., Swart, J., Kinnie, N., et Van Rossenberg, Y. (2017). Multiple foci of commitment and intention to quit in knowledge-intensive organizations (KIOs) : What makes professionals leave? *The International Journal of Human Resource Management, 28*(2), 417-447.

Ybema, J. F., van Vuuren, T., et van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability : Implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management, 31*(7), 886-907.

Yi, X., et Xu, Y. (2019). Founding conditions and benefit offerings : Evidence from US startups. *Personnel Review.*

Zagenczyk, T. J., Restubog, S. L. D., Kiewitz, C., Kiazad, K., et Tang, R. L. (2014). Psychological contracts as a mediator between Machiavellianism and employee citizenship and deviant behaviors. *Journal of Management, 40*(4), 1098-1122.

Zahariev, K. F. (2014). Small innovative companies make a big difference. *European View, 13*(1), 161-167.

Zeffane, R., et Al Zarooni, H. A. M. (2012). Empowerment, trust and commitment : The

moderating role of work-unit centrality. *International Journal of Management*, *29*(1), 332.

Zgoulli-Swalhi, S. (2014). *Employabilité et implication organisationnelle : Quelles pratiques RH? Thèse soutenue en 2014 à l'université Montpellier 2.*

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., et Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes : A meta-analysis. *Personnel psychology*, *60*(3), 647-680.

Zolin, R., Kuckertz, A., et Kautonen, T. (2011). Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams. *Journal of Business Research*, *64*(10), 1097-1103.

ANNEXES

Annexe 1. Questionnaire pour le test du modèle conceptuel

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat, je mène une enquête sur l'employabilité des employés et plus précisément sur le rôle que joue l'évolution du contrat psychologique dans l'implication des employés et le degré de leur employabilité.

Je vous invite à remplir ce questionnaire. Cela vous prendra que quelques minutes et constituera une collaboration précieuse pour mon travail de recherche. Les questionnaires sont anonymes et les réponses sont strictement confidentielles.

S vous souhaitez recevoir une synthèse des résultats commentés de cette enquête, je vous invite à me contacter par mail à l'adresse slim.belaid@univ-ubs.fr.

Pour chaque série de questions, il suffit de cocher la case qui se rapproche le plus de votreperception. Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse, seule votre opinion compte. Il n'est pas nécessaire de passer trop de temps pour répondre à chaque question. Cependant, il est important de répondre à toutes les questions.

- Vous êtes : Homme ☐ Femme ☐
- Votre situation familiale :Célibataire ☐ Marié ☐ Divorcé ☐ Veuf (ve) ☐
- Votre année de naissance est :
- Le nombre d'enfants est :
- Votre qualification :employé ☐ technicien ☐ cadre supérieur ☐ ingénieur ☐
- Niveau de formation :Bac ☐ Bac + 2 ☐ Bac +3 ☐ Bac+5 ☐ Bac+6 et plus ☐
- Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre entreprise actuelle ?..... ans (si cela fait moins d'un an, indiquez 0)
- Depuis combien de temps exercez-vous votre profession ou métier actuel autrement dit quel est le nombre d'années d'expérience dans le métier actuel ? ___ans (si cela fait moins d'un an, indiquez 0)
- Depuis la fin de vos études combien d'employeur avez-vous connu ? ……..
- Vous avez suivi une formation professionnelle au cours des 5 dernières années ?

  Oui ☐ ☐ Non
- Quelle est l'année de la dernière formation suivie ?.....la durée de la formation est ? ……..précisez la spécialité ……..
- Le poste occupé actuellement est : …….. Votre salaire actuel est de : ……

	Tout à fait en désaccord	**En Désaccord**	**Sans avis**	**D'accord**	**Tout à fait d'accord**
1. Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise					
2. Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens					
3. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise					
Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise					
Je me sens membre à part entière de cette entreprise					
Cette entreprise a une grande signification pour moi					
Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir					
Ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais					
Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter cette entreprise actuellement					
Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette entreprise					
Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs					
Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles					
Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel					
Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement, même si cela était à mon avantage					
Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun remords					
Cette entreprise mérite ma loyauté					
Je ne quitterais pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent					
Je dois beaucoup à cette entreprise Implication					

1.

2.

	Tout à fait en désaccord	En Désaccord	Sans avis	D'accord	Tout à fait d'accord
Mon évolution professionnelle constitue une part importante de ce que je suis					
Mon évolution professionnelle a beaucoup de sens pour moi					
Je me sens attaché émotionnellement à mon évolution professionnelle					
Je m'identifie fortement à mon orientation professionnelle					
Le prix à payer pour mon évolution professionnelle ne me semble pas trop élevé					
Je me sens capable de surmonter les problèmes que je rencontre pour évoluer professionnellement					
Malgré les difficultés que je rencontre pour évoluer professionnellement, je pense que mes efforts en valent la peine					
Les difficultés associées à mon évolution professionnelle ne me semblent pas trop importantes					
J'ai une stratégie personnelle pour atteindre mes objectifs de carrière					
Je me suis fait un plan personnel pour mon évolution professionnelle					
Je me suis fixé des objectifs spécifiques pour évoluer professionnellement					
Je n'ai pas souvent pensé à mon développement personnel au cours de mon évolution professionnelle					

3.

	Tout à fait en désaccord	En Désaccord	Sans avis	D'accord	Tout à fait d'accord
1. Quand je parlerai de mes collègues, je dirai plus probablement « nous» que «ils».					
2. Je me sens « chez moi» avec mes collègues.					
3. J'aime traiter avec mes collègues.					
4. Sur une base régulière que je parle avec mes collègues sur des choses non liées au travail					

5. Je parle aussi avec mes collègues de choses privées.					
6. Je m'associe à un ou plusieurs de mes collègues dans la vie privée.					
7. Quand mes collègues ont des problèmes de vie privée, je le prends à cœur.					
8. Je ne suis pas vraiment intéressé par mes collègues.					
9. Une bonne coopération est un signe de collégialité.					
10. Aider les uns les autres est important pour moi					
11. Je crois que soulager un collègue de travail (trop) est une bonne chose à faire					
12.Nous sommes tous responsables du bon fonctionnement des affaires quotidiennes.					
13. Tout le monde est responsable de sa / son propre travail et non pour ceux des autres.					

4.

	Tout à fait en désaccord	**En Désaccord**	**Sans avis**	**D'accord**	**Tout à fait d'accord**
1. J'apprécie personnellement mon supérieur					
2. J'éprouve de la considération envers mon supérieur					
3. J'éprouve beaucoup d'admiration pour mon supérieur					
4. Je suis fier de travailler avec mon supérieur					
5. Je suis attaché à mon supérieur					
6. Mon supérieur représente beaucoup pour moi					

5.

	Tout à fait en désaccord	**En Désaccord**	**Sans avis**	**D'accord**	**Tout à fait d'accord**
1 / J'ai de bonnes perspectives dans cette organisation parce que mon employeur apprécie ma contribution personnelle					
2 / Même s'il y avait une réduction des effectifs dans cette organisation, je suis convaincu/e que je serais maintenu/e en poste,					

3 / Mes réseaux personnels dans cette organisation m'aident dans ma carrière,					
4 / Je suis au courant des opportunités offertes dans cette organisation, même si elles sont différentes de ce que je fais maintenant,					
5 / Les compétences que j'ai acquises dans mon travail actuel sont transférables à d'autres métiers en dehors de cette organisation,					
6 / Je pourrais facilement me recycler pour me rendre plus employable ailleurs,					
,7 / Je peux utiliser mes réseaux et mes contacts professionnels pour développer ma carrière,					
8 / J'ai une bonne connaissance des opportunités favorables pour moi en dehors de cette organisation, même si elles sont tout-à-fait différentes de ce que je fais maintenant,					
9 / Parmi les gens qui font le même travail que moi, je suis bien respecté/e au sein de cette organisation,					
10 / Les gens qui font le même travail que moi et qui travaillent dans cette organisation, sont hautementAppréciés.					
11 / Si la situation l'exigeait, je pourrais facilement trouver un autre emploi équivalent au mien dans une structure similaire.					
12 / Les gens qui font un travail comme le mien dans des organisations semblables à celle où je travailleactuellement, sont vraiment recherchés par d'autres structures,					
13 / Je pourrais facilement obtenir un emploi semblable au mien dans presque n'importe quelle organisation,					
14 / N'importe qui possédant mon niveau de compétences et de connaissances avec un emploi et uneexpérience organisationnelle similaires, serait hautement recherché par des employeurs,					
15 / Je pourrais obtenir n'importe quel emploi, n'importe où, tant que mes compétences et mon expérience restent raisonnablement pertinentes,					
16 / Les gens, avec mon type d'expérience professionnelle, sont très appréciés à l'intérieur et à l'extérieur de leur organisation, quel que soit l'organisation où ils ont déjà exercé					

6.

Au sujet de votre responsabilisation maintenant, diriez-vous… (DE 1 « PAS DU TOUT D'ACCORD » À … 7 « TOUT À FAIT D'ACCORD »)	**Tout à fait d'accord**	**D'accord**	**Plutôt d'accord**	**Indifférent**	**Plutôt pas d'accord**	**Pas d'accord**	**Pas du tout d'accord**
1. Le comportement « sortir des sentiers battus » est apprécié							
2. L'entreprise fournit des informations sur ses objectifs futurs.							
3. L'entreprise fournit des informations sur la manière dont ses objectifs seront atteints.							
4. Les employés ont leur mot à dire dans l'évolution des politiques de l'entreprise.							
5. L'entreprise n'encourage pas la prise de risque en matière de production de travail.							
6. Dans l'exercice de leurs fonctions, les employés ne sont pas encouragés à utiliser des compétences indépendantes en résolution de problèmes.							
7. L'entreprise a établi des directives de production.							
8. Les employés ont leur mot à dire dans la définition de leurs responsabilités professionnelles.							
9. Les employés ont leur mot à dire dans l'établissement de leurs propres normes de production.							
10. Les employés ont la discrétion de prendre leur congé payé.							
11. Les employés ont leur mot à dire dans les équipes de production auxquelles ils sont affectés.							
12. Les employés participent à l'embauche de nouveaux employés.							
13. Les employés n'ont pas leur mot à dire dans l'établissement de leurs propres plans de retraite.							
14. Les employés ne fournissent pas d'avis de leur manager.							
15. Les dossiers financiers de l'entreprise ne sont pas communiqués aux employés.							

16. L'entreprise n'a pas de moyen efficace de diffuser l'information à tous les niveaux d'employés.							
17. Les employés ont accès aux informations contenues dans leurs fichiers de travail personnels.							
18. L'entreprise publie des informations sur la structure de rémunération de l'entreprise.							
19. L'entreprise fournit à ses employés des informations sur ses clients.							

7.

	Tout à fait en désaccord	**En Désaccord**	**Sans avis**	**D'accord**	**Tout à fait d'accord**
1) Mon salaire est suffisant pour mes dépenses régulières.					
2) Mon salaire est approprié lorsqu'il est comparé à d'autres travailleurs.					
3) Je pense que je reçois un salaire équitable pour le travail que je fais.					
4) Je suis satisfait de mon augmentation de salaire.					
5) Mon salaire est bon comparé au salaire d'autres personnes qui occupent des postes similaires dans d'autres entreprises.					

8.

	Tout à fait en désaccord	**En Désaccord**	**Sans avis**	**D'accord**	**Tout à fait d'accord**
1. Mon entreprise offre des possibilités d'apprentissage / de formation pour répondre aux besoins changeants du lieu de travail.					
2. La formation et le développement sont encouragés et récompensés dans mon département.					
3. Dans l'ensemble, la formation en cours d'emploi que je reçois est applicable à mon emploi.					
4. Globalement, la formation que je reçois au travail répond à mes besoins.					
5. Dans l'ensemble, je suis satisfait de la quantité de formation que je reçois au travail.					

9.

	Tout à fait en désaccord	En Désaccord	Sans avis	D'accord	Tout à fait d'accord
1. Je recherche des affectations qui me permettent d'apprendre quelque chose de nouveau.					
2. J'aimerais travailler sur des projets avec des personnes de nombreuses organisations.					
3. J'aime les affectations qui me demandent de travailler en dehors de l'organisation.					
4. J'aime les tâches qui m'obligent à travailler au-delà de mon propre département.					
5. J'aime travailler avec les gens en dehors de mon organisation.					
6. J'aime les emplois qui m'obligent à interagir avec des personnes de nombreuses organisations différentes.					
7. J'ai cherché des opportunités dans le passé qui me permettent de travailler en dehors de l'organisation.					
8. je suis énergisé dans de nouvelles expériences et situations					
9. J'ai cherché des opportunités dans le passé qui me permettent de travailler en dehors de l'organisation.					
10. Je me sentirais très perdu si je ne pouvais pas travailler pour mon organisation actuelle					
11. Je préfère rester dans une entreprise que je connais plutôt que de chercher un emploi ailleurs.					
12. Si mon organisation offrait un emploi à vie, je ne désirerais jamais chercher du travail dans d'autres organisations.					
13. Dans ma carrière idéale, je travaillerais pour une seule organisation					

10.

	Tout à fait en désaccord	En Désaccord	Sans avis	D'accord	Tout à fait d'accord
1. Lorsque mon entreprise n'a pas offert d'opportunités de développement, je les ai cherchées par moi-même.					

2. Je suis responsable de mon succès ou de mon échec dans ma carrière					
3. Globalement, j'ai une carrière très indépendante et autonome.					
4. La liberté de choisir mon propre cheminement de carrière est l'une de mes valeurs les plus importantes.					
5. Je suis en charge de ma propre carrière.					
6. En fin de compte, je compte sur moi-même pour faire avancer ma carrière.					
7. En ce qui concerne ma carrière, je ressemble beaucoup «ma propre personne ».					
8. Dans le passé, j'ai davantage compté sur moi que sur les autres pour trouver un nouvel emploi lorsque cela est nécessaire.					
9. Je navigue dans ma propre carrière, en fonction de mes priorités personnelles, par opposition aux priorités de mon employeur.					
10. Ça n'a pas beaucoup d'importance comment les autres évaluent les choix que je fais dans ma carrière.					
11. Le plus important pour moi est ce que je ressens à propos de mon succès professionnel. pas ce que les autres pensent de ça.					
12. Je suivrai ma propre conscience si mon entreprise me demande de faire quelque chose qui va à l'encontre de mes valeurs.					
13. Ce que je pense de ça dans ma carrière est plus important pour moi que ce que pense mon entreprise.					
14. Dans le passé, j'ai défendu mes propres valeurs lorsque l'entreprise m'a demandé de faire quelque chose avec lequel je ne suis pas d'accord.					

11.

	Tout à fait en désaccord	**En Désaccord**	**Sans avis**	**D'accord**	**Tout à fait d'accord**
1. Je n'ai pas l'intention de quitter mon entreprise dans un futur proche.					
2. Je crois que je vais continuer à travailler dans mon entreprise actuelle dans le futur					
3. Je suis en train de penser à quitter mon travail dans mon entreprise					
4. Actuellement, je ne recherche pas activement un travail en dehors de mon entreprise.					

5. Je pense sérieusement à quitter mon travail.					
6. Aussitôt que j'aurai trouvé un travail plus intéressant, je quitterai mon entreprise.					

- **Répondez par oui ou non**

- Avez-vous participé à des formations qui vous permettent de développer vos compétences liées à l'exécution de votre travail au sein de l'entreprise ?

Oui Non ☐ ☐

- Avez-vous participé à des formations qui vous permettent de développer vos compétences non liées directement à votre rôle au sein de l'entreprise ?

Oui Non ☐ ☐

Je vous remercie sincèrement d'avoir pris le temps de me répondre. Veuillez noter votre adresse email afin qu'on puisse vous envoyer les résultats de notre étude.

Email :

Annexe 2. Guide d'entretien avec les étudiants ingénieurs

Je m'appelle Slim Belaid, étudiant au doctorat en gestion des ressources humaines à l'université Bretagne Sud et l'université de Sousse. Je vous remercie de bien avoir voulu participer à cette recherche. Cette recherche a pour objectif principal d'étudier l'évolution des termes du contrat psychologique avant et après l'entrée dans l'entreprise. L'objectif de cet entretien est de déterminer vos attentes et vos obligations dans votre relation avec le futur employeur. Avant de commencer, j'aimerais bien préciser quelques points avec vous :

- Cette entrevue sera enregistrée à l'aide d'un dictaphone afin de faciliter la prise de notes.
- Je vous rappelle que les informations collectées lors de cet entretien resteront confidentielles et nous allons utiliser un pseudonyme afin de protéger votre anonymat de façon à ce qu'il ne soit possible, en aucun temps, de retracer votre identité.
- Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions.

****Observations générales :**
Date de l'entretien :
Nom et prénom du candidat : Code*(chercheur)* :

Question d'introduction

- Parlez-moi de vous (ou présentez-vous)
- Si vous avez le choix, vous préférez travailler chez une petite ou grande entreprise ? et pourquoi ?

Questions principales

- Si vous êtes un nouveau salarié dans une startup (ou petite entreprise), qu'attendez-vous de votre employeur (vos attentes) et vous êtes prêts à offrir quoi en contrepartie ?
- Si vous êtes un entrepreneur d'une startup (ou petite entreprise), qu'attendez-vous de votre salarié (vos attentes) et vous êtes prêts à offrir quoi en contrepartie ?

Annexe 3. Guide d'entretien avec les entrepreneurs (T)

Je m'appelle Slim Belaid, étudiant au doctorat en gestion des ressources humaines à l'université Bretagne Sud et l'université de Sousse. Je vous remercie de bien avoir voulu participer à cette recherche. Cette recherche a pour objectif principal d'étudier l'évolution des termes du contrat psychologique avant et après l'entrée dans l'entreprise. L'objectif de cet entretien est de déterminer vos attentes et vos obligations dans votre relation avec vos employés lors de recrutement. Avant de commencer, j'aimerais bien préciser quelques points avec vous :

- Cette entrevue sera enregistrée à l'aide d'un dictaphone afin de faciliter la prise de notes.
- Je vous rappelle que les informations collectées lors de cet entretien resteront confidentielles et nous allons utiliser un pseudonyme afin de protéger votre anonymat de façon qu'il ne soit possible, en aucun temps, de retracer votre identité.
- Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions.

****Observations générales :**

Date de l'entretien :
Nom et prénom du candidat : Code*(chercheur)* :
Nom de l'entreprise : Code entreprise (chercheur) :

Question d'introduction

- Parlez-moi de vous (ou présentez-vous)
- Quelles sont vos responsabilités actuelles dans l'entreprise ?
- Pouvez-vous me parler des circonstances de création de votre entreprise ?

Questions principales

- Parlez-moi de ce que vous discutez avec les candidats lors du processus d'embauche ?
- Lors des séances de recrutement, quelles étaient vos attentes à l'égard de vos employés ?
- Comment perceviez –vous vos obligations en tant qu'employeur lors des séances de recrutement après la création de l'entreprise ?

Annexe 4. Guide d'entretien avec les primo-arrivants (T)

Je m'appelle Slim Belaid, étudiant au doctorat en gestion des ressources humaines à l'université Bretagne Sud et l'université de Sousse. Je vous remercie de bien avoir voulu participer à cette recherche. Cette recherche a pour objectif principal d'étudier l'évolution des termes du contrat psychologique avant et après l'entrée dans l'entreprise. L'objectif de cet entretien est de déterminer vos attentes et vos obligations dans votre relation avec l'employeur lors de recrutement. Avant de commencer, j'aimerais bien préciser quelques points avec vous :

- Cette entrevue sera enregistrée à l'aide d'un dictaphone afin de faciliter la prise de notes.
- Je vous rappelle que les informations collectées lors de cet entretien resteront confidentielles et nous allons utiliser un pseudonyme afin de protéger votre anonymat de façon à ce qu'il ne soit possible, en aucun temps, de retracer votre identité.
- Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions.

****Observations générales :**
Date de l'entretien :
Nom et prénom du candidat : Code*(chercheur)* :
Nom de l'entreprise : Code entreprise (chercheur) :

Question d'introduction

- Parlez-moi de vous (ou présentez-vous)
- 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 ? Pourquoi postuler là ?

Questions principales

- Qui était votre premier interlocuteur lorsque vous avez intégré l'entreprise ? Qu'est-ce qu'il vous a promis lors de votre recrutement ?
- Avez-vous eu le sentiment de faire des promesses à l'employeur lors de recrutement ?

Annexe 5. Guide d'entretien avec les entrepreneurs (T+1)

Je m'appelle Slim Belaid, étudiant au doctorat en gestion des ressources humaines à l'université Bretagne Sud et l'université de Sousse. Je vous remercie de bien avoir voulu participer à cette recherche. Cette recherche a pour objectif principal d'étudier l'évolution des termes du contrat psychologique avant et après l'entrée dans l'entreprise. L'objectif de cet entretien est de déterminer vos attentes et vos obligations dans votre relation avec vos employés une année après le recrutement. Avant de commencer, j'aimerais bien préciser quelques points avec vous :

- Cette entrevue sera enregistrée à l'aide d'un dictaphone afin de faciliter la prise de notes.
- Je vous rappelle que les informations collectées lors de cet entretien resteront confidentielles et nous allons utiliser un pseudonyme afin de protéger votre anonymat de façon à ce qu'il ne soit possible, en aucun temps, de retracer votre identité.
- Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions.

****Observations générales :**

Date de l'entretien :
Nom et prénom du candidat : Code*(chercheur)* :
Nom de l'entreprise : Code entreprise (chercheur) :

Questions principales

- Qu'est-ce qui a changé au niveau de vos attentes de la part de vos employéset de vos obligations pour eux et dans la manière dont vous traitez les ressources humaines de votre entreprise une année après notre première rencontre ?

-Comment procédez-vous quand vous ne pouvez pas tenir les promesses que vous avez faites à vos employés ? Que ressentez-vous par rapport à ça ?

- Considérez-vous que les employés aientrespecté leurs propres obligations ? Que faites-vous quand ce n'est pas le cas ?

Annexe 6. Guide d'entretien avec les primo-arrivants (T+1)

Je m'appelle Slim Belaid, étudiant au doctorat en gestion des ressources humaines à l'université Bretagne Sud et l'université de Sousse. Je vous remercie de bien avoir voulu participer à cette recherche. Cette recherche a pour objectif principal d'étudier l'évolution des termes du contrat psychologique avant et après l'entrée dans l'entreprise. L'objectif de cet entretien est de déterminer vos attentes et vos obligations dans votre relation avec l'employeur après une année du travail. Avant de commencer, j'aimerais bien préciser quelques points avec vous :

- Cette entrevue sera enregistrée à l'aide d'un dictaphone afin de faciliter la prise de notes.
- Je vous rappelle que les informations collectées lors de cet entretien resteront confidentielles et nous allons utiliser un pseudonyme afin de protéger votre anonymat de façon à ce qu'il ne soit possible, en aucun temps, de retracer votre identité.
- Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions.

****Observations générales :**

Date de l'entretien :
Nom et prénom du candidat :Code*(chercheur)* :
Nom de l'entreprise :Code entreprise (chercheur) :

Questions secondaires

- Depuis que vous avez commencé votre travail au sein de l'organisation, qu'est-ce qui a le plus changé pour vous ? Quels ont été les moments les plus difficiles ? Comment les avez-vous surmontés ?

Questions principales

- Est-ce que votre employeur a tenu les promesses qu'il vous a faites lors de votre embauche ? Que ressentez-vous par rapport à ça ?

- Après une année du travail dans l'entreprise, qu'est-ce qui a changé au niveau des promesses de votre employeur ?

- Après une année du travail dans l'entreprise, qu'est-ce qui a changé au niveau des vos obligations envers votre employeur ?

Annexe 7. Exemple de retranscription d'un interview avec un entrepreneur (été 2018)

Je m'appelle Lotfi, j'ai 42 ans, marié. J'aimerai bien tout d'abord parler d'idée de la création de l'entreprise Waycon Méditerranée qui s'était dans un but de couvrir un marché tunisien en sécurité et maintenance générale. Waycon Méditerranée a été créé en 2012. Lors de la création, on a senti le besoin du marché de tout ce qui est lié à la sécurité électronique. Alors, on a commencé à faire la prospection marché (client et fournisseurs etc..) afin d'avoir le maximum des cartes possibles dans notre domaines d'activité. Et voilà d'où vient l'idée de la création de Waycon.

Comme toute entreprise en début de création, on a eu du mal à s'imposer puisque à l'époque la sécurité était presque un besoin luxueux mais c'est qui est sûr c'est qu'on a acquis un savoir-faire de tel manière qu'on peut dire aujourd'hui qu'on est leader sur le marché en Tunisie du coup d'on a eu le maximum des projets dans toutes les régions tunisiennes. Due que c'est un nouveau concept, on a eu du mal à s'introduire dans le marché. Bien sûr lorsqu'on dit nouveau produit c'est pour la Tunisie puisque dehors ce n'est pas considéré comme nouveau. J'aimerai bien aussi parler nos services qui sont totalement différentes des services d'alarmes classiques qui existent depuis plus de 27 ans. Les systèmes de sécurité électroniques sont assez compliqués et consistantes à savoir la vidéo surveillance des grands sites (les sites pétroliers, les sites de grandes industries, les ministères etc.) qui sont des solutions à énorme valeur ajoutée. Au fur et à mesure, nous créons à certain moment le besoin de notre client qui ne sait pas quelle est la solution susceptible à satisfaire son besoin. En effet, pour un client particulier, notre service est tout simplement un système d'alarme or que la sécurité n'est pas seulement ça. Par exemple, dans les maisons modernes, l'installation d'un système d'alarme lors de la construction est une nécessité comme l'installation de l'électricité mais on peut offrir un contrôle d'accès intérieur et extérieur et des solutions des pointages et la traçabilité électronique.

Après notre création d'entreprise, on a amélioré un savoir-faire avec la prospection fournisseur, les participations aux foires, notre propre investissement en termes de formations ce que nous a permis d'acquérir le niveau nécessaire pour absorber le maximum des informations et d'expérience.

Je veux parler maintenant de mes employés et particulièrement du premier arrivant dans mon entreprise. Tout d'abord, les créateurs de l'entreprise ont été à l'origine des informaticiens et on a une expertise dans le domaine informatique. J'ai été un directeur réseau dans un grand

groupe d'entreprise dès 1989 alors on a déjà un savoir-faire du coup que même au développement, on a pensé de développer des solutions autours de l'informatique. Alors, au début c'était seulement nous dans l'entreprise sans employé. Selon notre vision, il y a deux manières de créer une entreprise et de s'imposer sur le marché : soit tu as les fonds nécessaires alors tu es finalement un investisseur alors tu vas préparer les papiers et le local et tu vas recruter tous les personnels dont tu as besoin puisque cet investisseur n'a pas d'expérience dans le domaine alors ça va imposer des fonds très importants. Pour nous, ce n'était pas le cas. On est déjà du domaine alors on a créé notre boite en fonction de nos moyens et pour se rentabiliser au maximum, on ne peut pas mettre tous nos papiers pour recruter des ingénieurs et des staffs dès le premier jour. Alors, on a travaillé par nos mains. En effet, des avantages et des inconvénients ont été engendrés. Parmi les avantages c'est qu'on peut confronter directement les difficultés et les conflits des personnels qui travaillent sur terrain. Pour un investisseur c'est différent. Ceux dont des chiffres et il travaille sur le résultat. Pour nous, on est trop impliqué dans le côté technique alors on a travaillé par nous nous même sur la côté technique et commercial au même temps.

Après, et par la force des choses, lorsque la structure commence à se développer, d'où le portefeuille client devient de plus en plus important alors on ne peut pas tout faire. On était obligé de faire de recrutement. Quand on a fait des recrutements, on a commencé à développer des noyaux petit à petit. Le premier recrutement a tourné au début essentiellement d'un staff technique vue que nous comme des dirigeants on a pris la responsabilité de tout ce qui est commercial. En effet, on a commencé à recruter des techniciens, des techniciens supérieurs et après des ingénieurs. Au début, on a eu besoin de recruter ces techniciens pour assurer la mission des installations sur terrain qui ne nécessitent pas beaucoup de savoir-faire. Alors, notre but comme dirigeants était de faire la formation pour les gens qu'on recrute. Donc, on les forme sur la manière comment faire une installation, à faire des tests dans le laboratoire. Mais, plus l'équipe que tu as devient de plus en plus grande plus elle sera difficile à superviser. On a recruté donc des supérieurs techniques ayant profil d'un chef chantier ou d'un chef d'équipe. Et comme continuité, on était obligé de recruter un financier et un comptable (tout ce qui est partie administrative).

Je vais retourner au premier recrutement. Tout d'abord, on était deux gérants dans l'entreprise. Pour moi, ma base de recrutement c'est de recruter des gens nouvellement diplômés. bien sûr cette philosophie peut être pas valable pour d'autres gérants. Quel que le profit demandé, pour moi je dois le prendre bleu. Deux questions qui se posent : Pourquoi cette logique et quelles sont les contraintes et les avantages ?

Le pourquoi c'est de ne pas prendre des gens des autres entreprises qui ont déjà un historique ambigu. Un historique qui peut être bénéfique qui vient d'un milieu sain qui est un peu rare en Tunisie ou qui peut être funeste qui vient d'une entreprise avec la culture est totalement différente de ta propre philosophie. Ici, il peut confronter un échec d'intégration dans l'entreprise et s'il n'intègre pas ça sera catastrophique car il peut endommager toute la structure. 0 certain stade, et Pour éviter tous ces problèmes, j'ai décidé de recruter que des gens bleus. Cette philosophie aura des inconvénients. Beaucoup d'investissements à faire dans la personne. On doit être patient avec la personne recrutée, le former puisqu'il ne sera pas rentable dès le premier jour. Cette rentabilité diffère d'une personne à une autre, et à mon avis c'est entre 10 et 12 mois pour que cette personne bleue soit rentable et pendant cette période je suis en train de le payer, de sacrifier des fois quelques dégâts. Tout ça entre dans la case de l'investissement que je le calcule lors de fixation de ma stratégie de recrutement. Mais je m'investis énormément dans l'intégration de la personne dans la structure et c'est le plus que je m'investis personnellement dans la structure. Autant que gestionnaire, dirigeant et investisseur, passer énormément du temps avec des nouveaux diplômés nécessite un savoir-faire et une expérience satisfaisante car on doit être le plus souvent possible près d'eux, on doit les parler le maximum, les écouter, les former, les encadrer, les comprendre, les soutenir, les discuter lorsqu'ils voient les choses autrement. J'ai acquis ce savoir-faire par expérience car je ne l'ai pas étudié et ces totalement différent de ma formation académique.

Je veux jeter l'œil sur la philosophie de l'autre gérant. Au début de la création, on a adopté la même philosophie. Après, on n'a pas la même orientation en management. Je suis très calculateur et il est très fonceur alors on se complémente même chacun à sa manière. Alors autant que fonceur, il prend beaucoup de risque, des risques calculés et des risques par obligation. Alors il n'a as du temps pour former et encadrer les nouvelles recrues puisqu'il aime plutôt recruter des gens ayant de l'expérience. Alors comme avantage, il va gagner du temps au niveau de la rentabilité mais comme inconvénient il aura une équipe difficile à gérer et par conséquence il n'aura pas assez du temps pour concentrer sur la gestion des problématiques de l'équipe à noter les conflits interpersonnels qui sont pour moi inadmissible. En effet, le choix de gestion des personnels de l'autre gérant confronte un grand risque du turnover. Lorsqu'il recrute, il peut faire le bon choix ainsi qu'il peut faire un mauvais choix de la personne et qui a comme conséquence le turnover. Pour lui, lorsqu'un employé fait un échec, il lui licencie et recrute un autre.

Notre startup est liée à une autre grande entreprise située à Tunis. On a la même stratégie commerciale mais on est juridiquement séparée c'est pourquoi nous sommes deux gérants car ne sera pas logique d'avoir deux gérants dans la même structure. Alors, nous sommes considérés comme une filiale de l'entreprise mère. En effet, on n'a pas du mal que chaque gérant gère ces employés de sa manière. On a eu un même objectif : adopter la même stratégie commerciale et faire le maximum du chiffre d'affaires. Etre en partenariat avec une grande entreprise nous a aidé à absorber les difficultés rencontrées dans le marché ainsi qu'au recrutement et l'harmonisation du staff qu'on a eu ce jour-là.

Dans ma carrière et avant de créer cette entreprise, je me suis trouvé dans deux grandes structures et chacune a une stratégie GRH différente de l'autre alors j'ai pris du bon d'ici et d'ici. Je vais retourner un peu aux détails pour comprendre ce phénomène. Pour les nouveaux diplômés, le moment le plus important est le premier entretien dans leur carrière. Tout est basé sur ce premier entretien. Alors, j'essaye toujours de donner assez du temps au premier entretien même s'il va prendre 3 ou 4 heures. Le plus important c'est que cette personne comprend sa mission et dans quelle structure elle sera rattachée ce-à-dire je dois l'expliquer un peu la philosophie de la société et sa stratégie, sa vision, nos limites et nos ambitions. Aussi, lors de l'entretien, j'essaye de passer le message sur ma façon de gérer (jouant la transparence). Par exemple, lorsque je dis que parmi les choses aussi importantes dans la structure c'est la culture de l'entreprise. Donc, tu peux être un technicien câbleur dans un chantier et tu es assez souvent dehors mais tu as la culture de l'entreprise. Pour moi c'est assez important que la technicité et le savoir-faire de la personne. Alors, je cherche toujours à recruter ceux qui ont cet état d'esprit car avec cette culture on va chercher l'implication de la personne qui représente notre objectif global. Lorsque je recrute, je ne cherche pas des temporels, je cherche plutôt la stabilité de mes employés c'est pourquoi je m'investis énormément en but d'avoir une équipe stable. Une fois tu as la stabilité des employés, tu seras capable de travailler sur l'efficacité et la rentabilité. Dans nos jours, un employé c'est un tout. Pour réussir sa carrière, il doit être polyvalent au niveau technique, relationnel, commercial, il doit respecter la hiérarchie et la structure.

Dans notre mentalité comme arabe, on a un peu de laxisme et on a tendance à se relâcher. Alors, s'il n'y a pas un bon encadrement, le nouveau recru sera coincé même s'il est bien motivé. En effet, il y a deux grandes lignes qui sont très importantes : la première chose c'est si on n'est pas sous stress, on ne peut pas être productif. Il y a le stress constructif et le stress destructif. Le stress constructif lorsque l'employé est sous pression positive de travail avec la permanence et le contrôle. La deuxième chose c'est que tu peux être un gérant et tu ne

mets pas la main dans la carte, alors tu vas sentir que la distance entre toi et tes employés commencent à être grande. Tu es assis à ta chaise, tu ne sais ce qu'ils font et bien sûr tu vas perdre le contrôle. Pour moi, j'ai fait au début de la permanence mais vue le volume du travail, je suis obligé de la faire d'une manière occasionnelle. Au début, lorsqu'il s'agit d'aller sur chantier je le fais et je n'avais pas le complexe de le faire. Maintenant, je suis encore un personnel, je suis un employé parmi les autres employés et ils apprécient ça et ils savent qu'ils sont sous contrôle, car ils savent que je peux prendre ma voiture à tout moment et aller sur chantier pour vérifier le travail par moi-même.

Dès le début j'ai été perfectionniste. Ce qui a posé un problème avec mes employés. A certain moment, j'arrive à refuser un travail parfait et acceptable par nos clients pour une simple raison que je ne le trouve pas parfait puisque mon objectif au début est de travailler sur l'image de marque qui me parait très importante pour une nouvelle entreprise innovante. Quel est le plus qu'on va l'ajouter par rapport à nos concurrents : c'est le travail parfait, tenu correct etc…. En effet, lorsqu'on travaille dans un chantier, on sait bien qu'il y a déjà des clients potentiels qui vont passer le voir alors il sera une image de marque pour la société et du marketing gratuit. J'ai travaillé beaucoup sur ces détails.

Je veux retourner pour parler sur le concept du perfectionnisme. C'est le message que j'essaye toujours le transférer à mes employés. Etre perfectionniste c'est être en permanence à l'autocritique. Alors avant de critiquer mes employés, j'autocritique pour vérifier si j'ai bien passé le message convenablement ou non. Si on met le sens du perfectionnisme chez un employé, il ne peut être que productif, tend vers le parfait, positif. J'essaye toujours avec le perfectionnisme de diminuer l'esprit négatif car l'employé est déjà convaincu qu'il tend vers le parfait. Bien sûr c'est excellent et difficile. C'est difficile car c'est fatiguant puisqu'une simple tache de 20 secondes peut prendre une heure.

Pourquoi les employés vont quitter l'entreprise malgré la formation et l'atmosphère favorable du travail ? Tout d'abord, de notre côté, on va former la personne tenant compte de nos envies, nos ambitions et notre philosophie. Mais ces gens doivent s'intégrer aussi. Il y a des gens qui n'arrivent pas à s'intégrer car ils ont des capacités limitées ou qui ne veulent pas. Par exemple, lorsqu'on donne l'autonomie à une personne et en l'encadre et on lui donne les éléments de base et on le responsabilise quel que soit sa tâche. Cette responsabilité est une arme à double tranchant. Comme il peut réussir comme il peut échouer. Tenant compte de ma manière de former les employés, il y a des gens qui s'intègrent. Il comprend ta philosophie dès le début et ensuite tu fais le suivie pour juste faire des retouches. Il y a beaucoup d'autre qui n'arrive pas à s'intégrer. En effet, à partir du moment où il commence

à sentir qu'il est un peu libre et autonome, il critique même ma manière de gérer et profite de ça négativement. Par exemple, ils peuvent dire que j'ai un gérant gentil, sociable et compréhensif alors c'est normal de faire des fautes. Bien sûr mon rôle ici c'est de vérifier si ces fautes sont mises d'une manière volontaire ou involontaire. Si c'est involontaire alors c'est ma faute et je me pose la question pourquoi ça s'est passé et je lui demande les raisons de cette faute (« manque d'équipement, tu n'es pas à l'aise ») et j'interviens personnellement pour repérer ce problème. Et si c'est volontaire alors c'est sa faute pas la mienne et pour moi c'est « out » et je ne serais pas obliger de perdre plus de temps avec lui. Puisque à mon avis, soit qu'il a un esprit tordu, soit qu'il n'arrive pas à s'adapter, peut être aussi que je ne suis pas un gérant parfait mais j'essaye de faire de mon mieux malgré les limites. Même si je n'arrive pas à réussir tous mes recrutements, je ne dois pas s'arrêter, l'entreprise doit toujours fonctionner. Mais c'est qui est sûre que je ne dois pas garder cet employé car il va influencer négativement l'atmosphère général du travail. (En riant), c'est à lui de s'adapter et pas moi. Mais, je dois noter que 99% de ceux ayant quitté l'entreprise ont sorti convaincu. Lorsque je dis à une personne que c'est fini entre nous, il ne se met pas en colère et en général il retourne à l'entreprise pour me visiter et ces collègues malgré que ce soit moi que je lui ai licencié de telle façon qu'il a compris qu'il n'était pas dans la hauteur. Normalement, lorsqu'on licencie une personne, il va faire une réaction négative mais ce n'est pas le cas de mes anciens employés.

En fait je veux parler d'un cas. J'ai licencié une personne et en suite je l'ai recruté une autre fois. C'était un manque de professionnalisme de ma part car il a fait la même faute et je l'ai licencié une deuxième fois. Mais j'aimerai noter une autre fois qu'il a entré heureux une autre fois dans l'entreprise et il a sorti heureux après le deuxième licenciement.

La réaction des employés face au licenciement de leurs collègues : Je suis sûr qu'ils vont discuter entre eux et vont rester en contact alors certainement ils vont parler de ce licenciement. Tenant compte de la transparence, j'ai essayé de passer le message lors de recrutement que toute personne est importante dans la société mais pas indispensable même pas moi. Alors, je passe le message à l'employé que la tâche qu'il est en train de l'exécuter est importante car même mon salaire comme dirigeant est récolté de son effort mais il n'est pas indispensable car le jour où il sera indispensable ça sera catastrophique pour la société. Donc, lorsqu'un employé sait qu'il est indispensable, il sera capable de tracer ces limites. Par exemple, il peut être un excellent commercial qui atteint un chiffre d'affaires important mais il n'est pas indispensable du fait que lorsqu'il fait une faute grave, il sera licencié. Un salarié doit respecter la ponctualité et les règles de la société, il doit respecter le gérant

lorsqu'il le critique même s'il est rentable. Si tu permets jour à un employé dès le premier jour de ne pas respecter les procédures de la société, ça sera dangereux pour la société. Si tu autorises ça, il sera un virus difficile à le contenir. Alors je l'informe dès le recrutement qu'il n'est pas indispensable.

La relation entre les anciens et les nouveaux : je vais tout d'abord définir le mot ancien. Un employé ancien c'est un employé qui a réussi à rester dans l'entreprise plus de 3 ou 4 ans alors ils sont bien formatés. Alors ceux qui vont joindre l'entreprise, et même s'ils sont en cours de formation, vont prendre une partie de formations et des informations de la part des anciens. Alors, le nouvel employé sera obligé de suivre le train qui est en marche. Bien sûr ces informations touchent l'aspect procédural, technique, interrelationnel etc. Jouant une autre fois la transparence, je lui ai donné assez d'information lors de l'entretien et je maintiens tous ce qui a été dit lors de l'entretien. Parmi les choses qui font la frustration, c'est lorsque tu ne mets pas des points clairs. Par exemple, lorsque je change les promesses données. Alors il faut une vision claire pour que les promesses qu'on les a mis 10 ans avant seront les mêmes après 10 ans. Malgré tout cela, je ne suis pas le management le plus parfait du monde. Je tends à faire de mon mieux mais je ne suis pas le meilleur mais au moins je sais que ce que je fais. Je partage une vision claire et inchangeable. Pour cela, mes employés me respectent et savent que je suis quelqu'un d'action. Lorsque je te dis « tu fais ça, tu vas avoir ça » alors c'est sûr que si tu fais ça tu vas avoir ça. Ça ne m'arrive jamais que j'ai changé une promesse car elles sont toutes calculées et c'est à titre professionnel et à titre personnel. Mais si l'employé change une promesse, je dois vérifier si c'est intentionnel ou non intentionnel (il a déjà parlé de ça dessus ; point volontaire et involontaire).

Il arrive à certains cas qu'un employé démissionne volontairement sans rupture de promesse de ma part ou de sa part. Par exemple, je me souviens d'un nouveau diplômé qui a été recruté depuis 10 mois ou moins. A l'origine, il a eu une formation de Bac+3 et ensuite il a fait un complément de formation dans une université privée pour avoir le diplôme d'ingénieur. Il m'a demandé d'embauche alors je lui ai fait l'entretien. Lors de l'entretien et comme d'habitude, j'ai été clair. Je lui ai dit que je vais le recruter avec le profil d'un ingénieur alors j'ai lui définit ces taches « autant qu'ingénieur, je veux que vous m'aider à faire une amélioration de service d'installation. Alors, j'ai besoin que vous me présenter des tableaux, faire des suivis etc. Tout d'abord, je dois noter que par principe et lorsque je recrute une personne, j'essaye le maximum qu'il n'atteint pas seulement 100% de sa productivité mais plutôt le 120 et 150%. Une fois il va atteindre le niveau demandé, je le responsabilise en lui faire une promotion et en lui recrutant un associé pour l'aider. Revenant à notre cas. Dans

ce cas, c'était un « open » poste. Alors j'ai lui expliqué qu'il peut être un jour un responsable d'achat intérieur et extérieur. Alors tant que t'as la capacité de donner le plus, je vais t'aider. J'ai lui expliqué que 90% de ces taches seront au bureau mais au début il doit sortir au terrain pour découvrir le travail du chantier. Il a accepté. Alors il a commencé à visité le chantier le premier mois, le deuxième mois et le troisième mois. Ici il a mal compris sa tâche ou il a fait en exprès. Il a apprécié le travail du chantier. Il a apprécié les déplacements et le fait de travailler à l'extérieur. Alors j'ai expliqué à son responsable technique que Monsieur X n'est pas dédié à la tâche d'un technicien et j'ai lui demandé de lui mettre au laboratoire. J'ai aussi parlé directement à l'employé et il m'a dit ok mais je veux travailler au chantier avec mes collègues. J'ai lui a dit d'accord mais à la fin tu dois prendre ton poste ici au laboratoire. Il a continué à travailler au chantier. Deux mois après, il a demandé une attestation du travail. J'ai lui donné une attestation avec la qualification d'un technicien supérieur plutôt qu'un ingénieur. Il n'a pas apprécié ce geste. Pour moi, ce n'était pas le problème. Je peux lui donner même la qualification d'un docteur d'Etat. Le vrai problème c'est s'il sait qu'il n'est pas en train d'exécuter sa vraie tâche. Mais j'ai lui changé l'attestation du travail et j'ai lui fait une remarque une autre fois qu'il n'a pas encore exécuté sa tâche d'ingénieur. Après deux semaines, il a présenté sa démission.

Mais pourquoi il a passé par tout ça ? Peut-être il a sous-estimé les tâches. Peut-être il a trouvé après le recrutement qu'il n'est pas capable de faire les tâches soit il n'est pas intéressé. Au moins, il n'était pas clair lors de l'entretien. Peut-être aussi que je l'ai poussé indirectement à démissionner à travers le directeur technique mais j'ai raison car il n'exécute pas sa tâche.

Je veux parler d'autres cas. J'ai deux anciens employés qui ont créé une autre entreprise dans le même domaine. Un autre cas au début de la création, j'ai recruté deux techniciens le même jour. Ils ont travaillé pendant 10 mois avec des investissements au niveau de la formation. On a travaillé ensemble sur des petits projets et ils ont pris l'expérience. Au bout d'une année, ils ont demandé la négociation du salaire (une chose légitime). Déjà, je fais chaque fin d'année une augmentation systématique des salaires. J'ai fait une réunion avec l'un d'entre eux. Le problème qu'il a demandé un salaire très élevé par rapport à son formation et à l'âge récent de l'entreprise. (En riant) il a demandé le même salaire que je l'ai touché à l'époque. J'ai refusé bien sûr et il a sorti sans rien dire et il a parlé avec son collègue. Ensuite, ils sont venus me visiter les deux au bureau pour négocier une autre fois le salaire. J'ai répondu non une autre fois. Ils ont exprimé leurs mécontentements et ils ont déclaré qu'ils ont trouvé le salaire demandé sur le marché (et je sais que c'est impossible). En effet, j'ai

remarqué qu'ils sont en train de jouer du bras de fer et c'est inacceptable pour moi. Malgré que j'aie des chantiers qui sont en cours, J'ai les licenciés directement. Après, j'ai entendu que l'un deux a créé sa propre entreprise dans la même activité et il devient mon client. Finalement, il y a un cas qui a totalement violé ces promesses alors j'ai été obligé de lui pousser à démissionner pour ne pas le licencier directement.

Annexe 8. Exemple de retranscription d'un interview avec un salarié (été 2018)

Au début, j'ai fait une licence en web marketing et à ma dernière année à l'université j'ai cherché un stage de fin d'étude. J'ai trouvé une opportunité dans une agence digitale alors j'ai effectué un stage dans le département de référence management. Dans mon stage, je n'ai pas senti que je suis une stagiaire mais plutôt une responsable car j'ai géré des comptes pour des clients et j'ai participé dans les réunions. Après l'obtention de mon diplôme, ils m'ont proposé de rester travailler chez eux et j'ai accepté alors je n'ai pas passé par une recherche d'emploi. Au début j'ai été chargé de référencement et petit à petit j'ai été promu comme chef du projet. J'ai travaillé chez cette entreprise pendant une année, j'ai travaillé pour des grands clients jusqu'à qu'un collègue m'a contacté pour joindre une startup qu'il l'a créé. J'ai accepté de quitter la grande entreprise et de joindre l'équipe de startup car j'ai eu envie d'améliorer mes compétences, chercher des challenges, joindre des amis avec qui j'ai travaillé avant dans la grande entreprise et qui ont été représenté comme des référents techniques pour moi alors ça sera un mauvais choix si je reste dans la grande entreprise. Aussi, lorsque j'ai passé un entretien avec le fondateur de startup, j'ai été très impressionné par ses compétences et ses connaissances, sa vision, comment il voit les choses comment il se projette. Lorsque tu travailles dans une grande entreprise, tu vas travailler dans un département parmi plusieurs départements, tu seras membre d'une équipe énorme ainsi que de travailler sur des tâches précises avec un planning et un horaire fixe alors j'ai eu l'impression que je ne suis pas en train de travailler sur les besoins du projet mais plutôt sur les nombres des heures à travailler. Alors, j'ai senti un peu dévalorisée. Dans cette startup, je travaille avec un salaire inférieur à celui de la grande entreprise, mais je me sens que je travaille pour le besoin du projet. Ici, il n'y a pas un travail par hiérarchie, c'est plutôt travail en équipe en collaboration. Par rapport à la grande entreprise, les avantages dans cette startup sont inférieures mais le fait de travailler sur des grandes comptes clients et sans limite au niveau des horaires avec une vision intéressante, tout ça va me permettre de sentir plus valorisée. Mais il y a toujours de faillite dans les startups mais j'ai accepté de prendre ce risque vue que je suis encore jeune et sans engagement familiale alors pourquoi pas ne pas prendre ce risque puisqu'honnêtement je ne cherche pas la stabilité à mon âge mais plutôt le plaisir de travailler dans un environnement professionnel qui m'intéresse. Alors lorsque le fondateur m'a proposé de joindre l'équipe, j'ai accepté l'offre. Il m'a dit que je suis fait pour travailler dans une

startup car je peux gérer facilement les obstacles et le temps. Il m'a dit aussi que je vais basculer vers une nouvelle culture du travail, des nouveaux challenges, des nouvelles connaissances. C'était une aventure pour moi pour augmenter mes compétences qui vont me permettre de gérer et préparer notre avenir professionnel et notre carrière.

Je suis convaincu par l'idée de l'entreprise. C'est un travail d'équipe et on doit assurer le succès de notre startup. Alors, on contrepartie des exigences du fondateur, je dois être fidèle à l'entreprise et rentable et de chercher la perfection.

Le fondateur est très correct et sincère du coup par exemple s'il n'y a pas des fonds, il nous dit. Il est très transparent surtout dans la coté financière. Par contre, il m'a promis de m'acheter une moto pour diminuer mes couts de transport mais la situation économique de la startup a empêché cette promesse et je respecte ça car je sais exactement la situation.

Vue que ma formation est en web marketing, je n'avais pas aucune idée au début sur le monde des startups et d'entrepreneuriat. En intégrant cette équipe, j'ai commencé petit à petit à m'intéresser de ce monde en les écoutant en train de parler de la vision et de la création. Les fondateurs aussi m'ont aidé à me former sur le monde des startups en me donner des articles à lire chaque semaine pour me familiariser.

Je suis dans cette startup depuis 4 mois, je me sens très bien avec l'équipe. Mais, ce n'est pas facile comme je l'ai cru, il y a beaucoup des risques concrets, surtout dans cette période où le pays est économiquement n'est pas stable et c'est pas facile de relever des fonds d'investissement. Pour les fonds d'investissement, plus on travaille et on développe l'idée de notre startup, plus ils deviennent une réalité.

J'aimerais bien au futur consolider et légitimer mon poste concrètement avec plus de nombre des startups que j'ai aidé à créer car lorsque je dis je suis chargée du growth marketing n'importe qui peut me remplacer à ce moment-là mais j'aimerais bien avoir plus d'expérience et plus de compétence pour garantir mon employabilité. On va s'investir et travailler au maximum pour réussir cette startup. Mais et malgré ça, si je trouve un autre poste à l'étranger, je vais l'accepter.

Dans cette startup, on essaye d'avoir un lien avec les nouveaux employés, on essaye de les aider à se familiariser et à travailler en équipe.

Annexe 9. Analyse factoriele exploratoire de type ACP

- **La responsabilisation des employés :**

1. Cadre structurel dynamique :

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,573
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	544,379
	ddl	21
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
RE1	1,000	,694
RE2	1,000	,885
RE3	1,000	,868
RE4	1,000	,580
RE5	1,000	,758
RE6	1,000	,185
RE7	1,000	,343

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
Composante	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,585	36,932	36,932	2,585	36,932	36,932	2,585	36,931	36,931
2	1,728	24,683	61,615	1,728	24,683	61,615	1,728	24,685	61,615
3	,909	12,980	74,595						
4	,821	11,723	86,318						
5	,583	8,328	94,646						
6	,338	4,834	99,480						
7	,036	,520	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice de transformation des composantes

Composante	1	2
1	1,000	-,012
2	,012	1,000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

Rotation de la matrice des composantes[a]

	Composante	
	1	2
RE1		,794
RE2	,937	
RE3	,927	
RE4	,761	
RE5		,871
RE6		
RE7		-,563

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.
a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

2. Contrôle des décisions du lieu de travail :

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,787
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	314,124
	ddl	21
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
RE8	1,000	,730
RE9	1,000	,636
RE10	1,000	,552
RE11	1,000	,690
RE12	1,000	,461

RE13	1,000	,665
RE14	1,000	,657

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements[a]
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total
1	3,046	43,519	43,519	3,046	43,519	43,519	3,046
2	1,345	19,217	62,736	1,345	19,217	62,736	1,348
3	,778	11,119	73,855				
4	,673	9,615	83,469				
5	,491	7,017	90,487				
6	,362	5,170	95,657				
7	,304	4,343	100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. Lorsque les composantes sont corrélées, impossible d'ajouter la somme du carré de chargement pour obtenir une variance totale.

Matrice de corrélation des composantes

Composante	1	2
1	1,000	-,036
2	-,036	1,000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.

Rotation de la matrice des composantes[a]

	Composante	
	1	2
RE8	,850	
RE9	,797	
RE10	,743	
RE11	,830	
RE12	,648	
RE13		,806
RE14		,804

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.
a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

3. Fluidité dans le partage de l'information :

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,543
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	117,629
	ddl	10
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
RE15	1,000	,561
RE16	1,000	,752
RE17	1,000	,656
RE18	1,000	,676
RE19	1,000	,646

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements[a]
Composante	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total
1	1,848	36,956	36,956	1,848	36,956	36,956	1,776
2	1,444	28,882	65,838	1,444	28,882	65,838	1,540
3	,760	15,197	81,035				
4	,536	10,720	91,755				
5	,412	8,245	100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
a. Lorsque les composantes sont corrélées, impossible d'ajouter la somme du carré de chargement pour obtenir une variance totale.

Matrice de corrélation des composantes

Composante	1	2
1	1,000	,073
2	,073	1,000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.

Rotation de la matrice des composantes[a]

	Composante	
	1	2
RE15		,748
RE16		,866
RE17	,735	
RE18	,764	
RE19	,797	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.
a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

- **La formation :**

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,796
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	1197,866
	ddl	10
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
FO1	1,000	,879
FO2	1,000	,767
FO3	1,000	,882
FO4	1,000	,875
FO5	1,000	,869

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,271	85,421	85,421	4,271	85,421	85,421
2	,395	7,901	93,323			
3	,284	5,686	99,008			
4	,030	,603	99,611			
5	,019	,389	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes[a]

	Composante
	1
FO1	,937
FO2	,876
FO3	,939
FO4	,935
FO5	,932

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

- **Perception de l'employabilité :**

1- Perception d'employabilité interne :

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,749
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	658,264
	ddl	15
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
PEI1	1,000	,802
PEI2	1,000	,775
PEI3	1,000	,346

PEI4	1,000	,672
PEI5	1,000	,386
PEI6	1,000	,384

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,366	56,097	56,097	3,366	56,097	56,097
2	,872	14,531	70,629			
3	,778	12,967	83,596			
4	,600	10,003	93,599			
5	,362	6,029	99,628			
6	,022	,372	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes[a]

	Composante
	1
PEI1	,896
PEI2	,881
PEI3	,589
PEI4	,820
PEI5	,622
PEI6	,620

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

2- Perception d'employabilité externe :

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,855
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	971,050
	ddl	45
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
PEE1	1,000	,647
PEE2	1,000	,717
PEE3	1,000	,273
PEE4	1,000	,667
PEE5	1,000	,672
PEE6	1,000	,821
PEE7	1,000	,662
PEE8	1,000	,833
PEE9	1,000	,742
PEE10	1,000	,618

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements[a]
Composante	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total
1	5,463	54,634	54,634	5,463	54,634	54,634	4,321
2	1,187	11,868	66,502	1,187	11,868	66,502	4,360
3	,880	8,801	75,303				
4	,696	6,961	82,264				
5	,535	5,348	87,612				
6	,398	3,981	91,593				
7	,321	3,215	94,808				
8	,244	2,444	97,251				
9	,159	1,585	98,836				
10	,116	1,164	100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. Lorsque les composantes sont corrélées, impossible d'ajouter la somme du carré de chargement pour obtenir une variance totale.

Matrice de corrélation des composantes

Composante	1	2
1	1,000	-,475
2	-,475	1,000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.

Rotation de la matrice des composantes[a]

	Composante	
	1	2
PEE1	,727	
PEE2	,831	
PEE3		,521
PEE4	,815	
PEE5	,548	,610
PEE6		,873
PEE7	,640	,501
PEE8		,856
PEE9	,721	
PEE10		,723

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.
a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

- **Implication organisationnelle :**

1- l'implication affective (IOA) :

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,715
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	1165,167
	ddl	15
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
IOA1	1,000	,266
IOA2	1,000	,952
IOA3	1,000	,974

IOA4	1,000	,976
IOA5	1,000	,956
IOA6	1,000	,940

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
Composante	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,602	60,040	60,040	3,602	60,040	60,040	3,032	50,539	50,539
2	1,461	24,357	84,397	1,461	24,357	84,397	2,032	33,859	84,397
3	,796	13,260	97,657						
4	,072	1,193	98,851						
5	,041	,678	99,528						
6	,028	,472	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice de corrélation des composantes

Composante	1	2
1	1,000	,390
2	,390	1,000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.

Matrice de structure

	Composante	
	1	2
IOA1		
IOA2	,974	
IOA3		,987
IOA4		,988
IOA5	,975	
IOA6	,970	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.

2- l'implication calculée (IOC) :

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,673
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	235,011
	ddl	15
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
IOC1	1,000	,459
IOC2	1,000	,828
IOC3	1,000	,694
IOC4	1,000	,630
IOC5	1,000	,439
IOC6	1,000	,730

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements[a]
Composante	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total
1	2,643	44,050	44,050	2,643	44,050	44,050	2,281
2	1,137	18,952	63,001	1,137	18,952	63,001	2,062
3	,835	13,919	76,921				
4	,658	10,962	87,882				
5	,467	7,791	95,673				
6	,260	4,327	100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. Lorsque les composantes sont corrélées, impossible d'ajouter la somme du carré de chargement pour obtenir une variance totale.

Matrice de corrélation des composantes

Composante	1	2
1	1,000	,378
2	,378	1,000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.

Matrice de structure

	Composante	
	1	2
IOC1	,678	
IOC2	,910	
IOC3	,833	
IOC4		,783
IOC5		,661
IOC6		,845

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.

3- l'implication normative (ION) :

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,850
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	884,091
	Ddl	15
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
ION1	1,000	,617
ION2	1,000	,866
ION3	1,000	,583
ION4	1,000	,959
ION5	1,000	,949
ION6	1,000	,900

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales	Sommes extraites du carré des chargements	Sommes de rotation du carré des chargements[a]

	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total
1	3,703	61,722	61,722	3,703	61,722	61,722	3,703
2	1,170	19,507	81,229	1,170	19,507	81,229	1,177
3	,807	13,457	94,686				
4	,181	3,014	97,701				
5	,101	1,684	99,385				
6	,037	,615	100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. Lorsque les composantes sont corrélées, impossible d'ajouter la somme du carré de chargement pour obtenir une variance totale.

Matrice de corrélation des composantes

Composante	1	2
1	1,000	-,035
2	-,035	1,000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.

Rotation de la matrice des composantes[a]

	Composante	
	1	2
ION1		,778
ION2	,930	
ION3		,751
ION4	,979	
ION5	,974	
ION6	,949	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

- **Implication dans la carrière :**

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,829
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	2281,702
	Ddl	66
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
IC1	1,000	,834
IC2	1,000	,916
IC3	1,000	,899
IC4	1,000	,829
IC5	1,000	,428
IC6	1,000	,814
IC7	1,000	,469
IC8	1,000	,765
IC9	1,000	,914
IC10	1,000	,917
IC11	1,000	,897
IC12	1,000	,679

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements[a]
Composante	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total
1	6,859	57,159	57,159	6,859	57,159	57,159	4,964
2	1,435	11,961	69,120	1,435	11,961	69,120	5,141
3	1,066	8,884	78,004	1,066	8,884	78,004	4,015
4	,837	6,977	84,981				
5	,612	5,097	90,078				
6	,437	3,642	93,720				
7	,419	3,493	97,213				
8	,180	1,504	98,717				
9	,088	,731	99,449				
10	,032	,270	99,718				
11	,021	,179	99,897				
12	,012	,103	100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. Lorsque les composantes sont corrélées, impossible d'ajouter la somme du carré de chargement pour obtenir une variance totale.

Matrice de corrélation des composantes

Composante	1	2	3
1	1,000	,454	,363
2	,454	1,000	,474
3	,363	,474	1,000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.

Matrice de structure

	Composante		
	1	2	3
IC1	,528	,884	,599
IC2		,953	
IC3		,945	
IC4	,541	,882	,585
IC5			,622
IC6	,542		,868
IC7	,502		,608
IC8	,522		,843
IC9	,934	,545	,521
IC10	,932	,571	,522
IC11	,925	,571	
IC12	,809		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.

- **Implication vers les collègues:**

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,845
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	1657,120
	Ddl	78
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
ICO1	1,000	,702
ICO2	1,000	,912
ICO3	1,000	,899
ICO4	1,000	,522
ICO5	1,000	,565
ICO6	1,000	,526
ICO7	1,000	,735
ICO8	1,000	,644
ICO9	1,000	,900
ICO10	1,000	,929
ICO11	1,000	,730
ICO12	1,000	,679
ICO13	1,000	,452

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements[a]
Composante	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total
1	6,334	48,725	48,725	6,334	48,725	48,725	5,140
2	1,634	12,572	61,298	1,634	12,572	61,298	4,814
3	1,226	9,432	70,729	1,226	9,432	70,729	2,604
4	,954	7,341	78,071				
5	,752	5,782	83,852				
6	,512	3,935	87,787				
7	,409	3,144	90,931				
8	,346	2,660	93,591				
9	,326	2,504	96,095				
10	,275	2,112	98,208				
11	,169	1,299	99,507				
12	,037	,288	99,795				
13	,027	,205	100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. Lorsque les composantes sont corrélées, impossible d'ajouter la somme du carré de chargement pour obtenir une variance totale.

Matrice de corrélation des composantes

Composante	1	2	3
1	1,000	-,528	,296
2	-,528	1,000	-,182
3	,296	-,182	1,000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.

Rotation de la matrice des composantes[a]

	Composante		
	1	2	3
ICO1	,779		
ICO2	,924		
ICO3	,920		
ICO4	,602		
ICO5			,644
ICO6			,673
ICO7			,644
ICO8			,617
ICO9		,921	
ICO10		,940	
ICO11		,594	
ICO12		,780	
ICO13			,532

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 5 itérations.

- **Implication vers le supérieur :**

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,832
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	1834,909
	Ddl	15
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
IS1	1,000	,829
IS2	1,000	,827
IS3	1,000	,864
IS4	1,000	,810
IS5	1,000	,855
IS6	1,000	,864

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
Composante	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	5,049	84,155	84,155	5,049	84,155	84,155
2	,582	9,695	93,849			
3	,228	3,792	97,641			
4	,122	2,027	99,668			
5	,017	,290	99,958			
6	,002	,042	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes[a]

	Composante
	1
IS1	,910
IS2	,910
IS3	,929
IS4	,900
IS5	,925
IS6	,929

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Liste des abréviations

JEI ➔ Jeune entreprise innovante.

CP➔ Contrat psychologique.

RE➔ Responsabilisation des employés.

FO➔ Formation des employés.

SS➔ Satisfaction du salaire.

PE➔ Perception de l'employabilité.

PEI➔ Perception de l'employabilité interne.

PEE➔ Perception de l'employabilité externe.

IO➔ Implication organisationnelle.

IC➔ Implication dans la carrière.

IS➔ Implication envers le supérieur.

ICO➔ Implication envers les collègues.

Ent➔ entrepreneur.

Sal➔ salarié.

Étud➔ étudiant.

ACP➔ Analyse en composantes principales.

AFC➔ Analyse factorielle des correspondances.

RH➔ Ressources humaines.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE **1**

INTRODUCTION GÉNÉRALE **1**

PARTIE 1 : LE CADRE CONCEPTUEL ET LAMODELISATION DE LA RECHERCHE **22**

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE 22

CHAPITRE 1 : LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ENTRE HIER ET AUJOURD'HUI : UN CHANGEMENT RADICAL **23**

INTRODUCTION DU PREMIER CHAPITRE 23

SECTION 1. UN REGARD THEORIQUE SUR LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE 24

1. Le contrat psychologique : Une solution pour parachever l'accord *24*

1.1. Le contrat formel et le contrat psychologique : Quelle différence entre les deux ? 25

1.2. Le caractère idiosyncrasique du contrat psychologique 26

1.3. L'échange social au cœur de la théorie du contrat psychologique 27

1.3.1. De la théorie de l'équilibre de Bernard (1934) à la théorie de l'échange social (1964) 27

1.3.2. Les autres théories qui peuvent être mobilisées 28

2. Évolution du concept du contrat psychologique *29*

2.1. Les premières définitions du contrat psychologique 29

2.2. Les définitions du contrat psychologique aujourd'hui : le contrat de l'employeur entre l'ignorance et l'importance 31

2.2.1. Un accord majoritaire sur la définition de Rousseau (1989) 31

2.2.2. Un désaccord justifié : La nécessité de prendre en considération l'employeur 32

2.2.3. Une mosaïque des termes utilisés dans les définitions : quelles différences entre ces définitions ? 33

SECTION 2. LA MESURE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE 35

1. Le rôle de la socialisation dans la formation du premier contrat psychologique *35*

1.1. La socialisation comme meilleure solution pour intégrer les nouvelles recrues 35

1.2. La formation du premier contrat psychologique dans les JEI 38
2. La mesure du contrat psychologique par l'analyse de contenu : est-ce faisable ? .39
3. La mesure du contrat psychologique par les caractéristiques 41
3.1. Retour théorique sur l'analyse par les caractéristiques.....41
3.2. Les types de contrats psychologiques et la particularité des JEI.....44
3.3. La relation entre le type du contrat et le comportement d'un employé 47
4. L'évaluation du contrat psychologique 49
4.1. Le dépassement des termes du contrat psychologique 50
4.2. La sous-évaluation du contrat psychologique 51
4.2.1. La brèche du contrat psychologique 51
4.2.1.1. Définition de la brèche 51
4.2.1.2. La brèche du contrat psychologique : le contrat de l'employeur est également concerné 52
4.2.2. La violation du contrat psychologique.....53
4.2.2.1. Sentir une violation : une possibilité probable ou un résultat inéluctable ?.....54
4.2.2.1.1. Distinction entre brèche et promesses non tenues.....54
4.2.2.1.2. Les conditions de la perception d'une promesse non tenue.....55
4.2.2.1.3. Processus de comparaison 57
4.2.2.1.4. Processus d'interprétation.....58
SECTION 3. VERS UN NOUVEAU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE BASE SUR L'EMPLOYABILITE ET LA GESTION DE CARRIERE.....61
1. L'employabilité : un concept en évolution, mais sans consensus 61
1.1. L'employabilité entre hier et aujourd'hui : retour historique.....61
1.1.1. Première phase : l'apparition de l'employabilité.....61
1.1.2. Deuxième phase : l'employabilité après les deux guerres mondiales 62
1.1.3. Troisième phase : vers une compréhension moderne de l'employabilité ..63
1.2. Absence de consensus sur la définition de l'employabilité 63
1.2.1. Perspective individuelle de l'employabilité 64
1.2.2. Perspective organisationnelle de l'employabilité 65
1.2.3. La perspective socio-économique de l'employabilité.....65
2. Compréhension de la relation entre l'employabilité et le contrat psychologique...66
2.1. Le contrat psychologique s'adapte au changement dans la relation d'emploi..66
2.2. La relation entre l'employabilité et le contrat psychologique.....68

CONCLUSION CHAPITRE 1 70

CHAPITRE 2 : L'IMPLICATION DES EMPLOYES DANS LES JEI 72

INTRODUCTION CHAPITRE 2 72

SECTION 1 : LES SPECIFICITES DES RESSOURCES HUMAINES DES JEUNES ENTREPRISES INNOVANTES 73

1. La jeune entreprise innovante : une notion floue 73

1.1. Retour sur les définitions théoriques des JEI 74

1.2. Une identification pratique de différents types de JEI 76

1.2.1. Plusieurs appellations pour désigner la même chose 76

1.2.2. Des entreprises qui ne sont pas des JEI par définition 77

2. La gestion des ressources humaines dans les JEI 78

2.1. Spécificité de la GRH dans les JEI 78

2.2. Spécificité de la GRH dans les JEI 80

2.2.1. Composition d'équipe entrepreneuriale dans les JEI 80

2.2.2. Le recrutement dans les jeunes entreprises innovantes : Rôle du réseau 81

2.2.3. La gestion de ressources humaines dans les JEI 83

SECTION 2 : L'IMPLICATION COMME SOLUTION DE RETENTION DES PRIMO-ARRIVANTS DANS LES JEI 85

1. L'implication comme solution pour le renforcement de la rétention des employés 85

1.1. L'enjeux de la rétention des employés dans les JEI 85

1.2. L'implication des employés : un concept en évolution 86

1.3. Les cibles d'implication mobilisées 88

1.3.1. L'implication organisationnelle 89

1.3.2. L'implication dans la carrière 90

1.3.3. L'implication envers le supérieur 92

1.3.4. L'implication envers les collègues 93

2. la perception de l'employabilité comme médiateur entre les obligations du CP et les cibles d'implication 93

2.1. La relation entre les obligations du CP dédiées à l'amélioration de l'employabilité et la perception de l'employabilité 93

2.1.1. Une compréhension de la perception de l'employabilité 93

2.1.2. Les obligations dédiées à l'amélioration de l'employabilité 94

2.1.3. La relation directe entre les obligations dédiées à l'amélioration de l'employabilité et la PE....95
2.2. La perception de l'employabilité et les cibles d'implication....96
2.2.1. La perception de l'employabilité et l'implication organisationnelle....97
2.2.2. La perception de l'employabilité et l'implication dans la carrière....99
2.2.3. La perception de l'employabilité et l'implication envers le supérieur....100
2.2.4. La perception de l'employabilité et l'implication envers les collègues...102
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE....104
PARTIE 2 ÉTUDE EMPIRIQUE MIXTE....107
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE....107
CHAPITRE 3 : L'EVOLUTION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE : UNE ETUDE QUALITATIVE AUPRES DES JEI....108
INTRODUCTION DU CHAPITRE 3....108
SECTION1. PREMIERE ETUDE : LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE AUPRES DES ETUDIANTS INGENIEURS....109
1. Intérêt de l'étape....109
2. Déroulement de la collecte des données....110
2.1. Caractéristiques des étudiants sélectionnés....110
2.2. Les entretiens semi-directifs comme méthode de collecte des données....111
2.2.1. L'entretien semi-directif : clarification théorique....112
2.2.2. Le guide d'entretien....112
2.2.3. Déroulement des entretiens semi-dirigés....113
3. L'analyse des données....114
3.1. La retranscription des données....114
3.2. Le codage et l'analyse des données....114
3.2.1. La grille d'analyse....115
3.2.2. L'unité de codage....115
3.2.3. Catégorisation des unités....117
4. Résultats de la première étape....119
4.1. Les attentes des étudiants de leurs employeurs potentiels....119
4.1.1. Le salaire....120
4.1.2. Les conditions du travail....121
4.1.3. La responsabilisation des employés....121

4.1.4. La personnalité de l'employeur 122
4.1.5. Le développement technique et managérial 122
4.2. Les obligations des employés envers leurs premiers employeurs selon les étudiants 123
4.2.1. La responsabilité 123
4.2.2. La performance 123
4.2.3. Le développement des compétences 124
4.2.4. Le travail en équipe 125
4.2.5. Le sacrifice 125
SECTION 2. ÉVOLUTION DE LA PERCEPTION PARTAGEE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DANS LA PHASE D'EMBAUCHE 126
I. La perception partagée du contrat psychologique juste après l'entrée dans l'entreprise. 126
1. Déroulement de la collecte des données 126
1.1. Échantillon 126
1.2. Le guide d'entretien 129
1.3. Déroulement de l'entretien 129
2. Les étapes de l'analyse des données 130
2.1. La retranscription des données 130
2.2. Le codage et l'analyse des données 130
2.2.1. La grille d'analyse 131
2.2.2. L'unité de codage 131
2.2.3. Catégorisation des unités 135
3. Présentation des résultats de la première étape 135
3.1. Les difficultés rencontrées par les JEI avant et après la création 136
3.1.1. Le financement 136
3.1.2. Le manque d'expérience de l'entrepreneur 137
3.1.3. Commercialisation de l'innovation 137
3.1.4. Un avenir incertain 137
3.1.5. Contraintes judiciaires et manque d'accompagnement 138
3.1.6. Une main d'œuvre difficile à gérer 139
3.2. La perception partagée du contrat psychologique du point de vue des primo-arrivants 140
3.3. Le contenu du contrat psychologique selon les entrepreneurs 144

II. La perception partagée des termes du contrat psychologique après une année...148
1. Déroulement de la collecte des données 148
1.1. Composition de l'échantillon 148
1.2. Le guide d'entretien 149
1.3. Le déroulement de l'entretien....150
2. Le codage et l'analyse des données....150
2.1. La grille d'analyse 151
2.2. Unité de codage 151
2.3. Catégorisation des unités....153
3. Présentation des résultats de la troisième étape 154
CONCLUTION DU CHAPITRE 3....163

CHAPITRE 4 : ÉTUDE QUANTITATIVE MENEE AUPRES DES SALARIES DES JEI TUNISIENNES 164

INTRODUCTION DU CHAPITRE 4....164
SECTION 1. LES ECHELLES DE MESURE UTILISEES 165
Introduction de la section 1 165
1. Opérationnalisation des variables du modèle de recherche 165
1.1. La traduction des échelles de mesure 165
1.2. La composition des échelles de mesure des variables 166
1.2.1. Les échelles de mesure des variables indépendantes....166
1.2.1.1. La responsabilisation des employés 166
1.2.1.2. La formation des employés....167
1.2.2. Les échelles de mesure des variables médiatrices et modératrices....168
1.2.2.1. La perception de l'employabilité interne et externe....168
1.2.3. Les échelles de mesure des variables dépendantes....169
1.2.3.1. L'implication organisationnelle 170
1.2.3.2. L'implication dans la carrière 170
1.2.3.3. L'implication envers les collègues....171
1.2.3.4. L'implication envers le supérieur 171
1.3. La collecte des données quantitatives....172
1.3.1. Rédaction du questionnaire et pré-test du questionnaire....172
1.3.1.1. Rédaction du questionnaire....172
1.3.1.2. Le pré-test du questionnaire....173

1.3.2. Le déroulement de la collecte des données 173
SECTION 2. LA COLLECTE DES DONNEES ET LA PRESENTATION DE L'ECHANTILLON ET DES VARIABLES 175
1. Les statistiques descriptives de l'échantillon.....175
2. La purification des instruments de mesure.....177
2.1. L'analyse factorielle exploratoire (AFE).....178
2.1.1. Les tests réalisés dans l'analyse factorielle exploratoire.....178
2.1.1.1. L'indice de KMO et le test de sphéricité de Bartlett.....178
2.1.1.2. La cohérence interne des échelles.....179
2.1.2. Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire 179
2.1.2.1. La responsabilisation des employés.....179
2.1.2.2. La formation (5 items).....180
2.1.2.3. Perception de l'employabilité 181
2.1.2.4. L'implication organisationnelle 181
2.1.2.5. L'mplicationdans la carrière 182
2.1.2.6. L'implication envers les collègues (13 items) 182
2.1.2.7. L'implication envers le supérieur (6 items).....183
2.2. L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) 183
2.2.1. Le test de la fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante 188
2.2.1.1. Test de la validité convergente 188
2.2.1.2. Test de la validité discriminante 189
2.2.1.3. Test de la validité des construits formatifs.....192
SECTION 3. TEST DES HYPOTHESES DE RECHERCHE.....199
1. Estimation du structure interne et test des hypothèses.....199
2. Validation du modèle de la structure interne 201
3. Interprétation des résultats.....203
3.1. Les liens directs entre les variables 203
3.1.1. Les obligations du contrat psychologique dédiées à l'amélioration de l'employabilité influencent positivement la perception de cette dernière 203
3.1.2. La perception de l'employabilité a un effet positif sur l'implication organisationnelle 204
3.1.3. La perception de l'employabilité a un effet positif sur l'implication dans la carrière 204

3.1.4. La perception de l'employabilité a un effet positif sur l'implication envers le supérieur 205
3.1.5. La perception de l'employabilité a un effet positif sur l'implication envers les collègues 205
3.1.6. La perception de la nature de l'employabilité par l'employé aura une influence différente selon la cible d'implication (organisationnelle, carrière, collègues et supérieur) 205
3.2. Le test des hypothèses de médiation 207
CONCLUSION DU CHAPITRE 4 212

CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RESULTATS 213

INTRODUCTION DU CHAPITRE 5 213
SECTION 1. LA DISCUSSION DES RESULTATS ISSUS DES ETUDES QUALITATIVES 214
1. L'évolution des termes du contrat psychologique dans le temps 214
1.1. Les obligations disparues ou nouvellement apparues 215
1.2. Les obligations dont le contenu a changé après l'évolution de la relation d'emploi 216
1.3. Les obligations stables et inchangeables 218
2. Des obligations partagées et des obligations négligées entre les entrepreneurs et les primo-arrivants 219
3. Un type du contrat psychologique spécifique aux JEI 221
SECTION 2. DISCUSSION DES RELATIONS ENTRE LES VARIABLES DU MODELE : LE ROLE MEDIATEUR DE L'EMPLOYABILITE 224
1. Relation directe entre la perception de l'employabilité et les autres variables du modèle 224
2.1. La discussion des effets directs des obligations du contrat psychologique sur la perception de l'employabilité 224
2.2. La discussion de la relation directe entre la perception de l'employabilité et les cibles d'implication 226
2. La perception de l'employabilité comme médiatrice entre les obligations du CP et les cibles d'implication 228

CONCLUSION GENERALE 229

BIBLIOGRAPHIE 238

LISTE DES ABREVIATIONS.....320

TABLE DES MATIERES 321

TABLE DES FIGURES.....330

TABLE DES TABLEAUX 331

TABLE DES ANNEXES 334

TABLE DES FIGURES

Figure 1. Évolution du taux de pauvreté en Tunisie 4
Figure 2. Masse salariale de la fonction publique en 2016 6
Figure 3. Schéma représentatif de la demarche de notre méthode mixte 16
Figure 4. Positionnement de la recherche par rapport au processus de socialisation de Feldman (1978).....39
Figure 5. Grille d'analyse des caractéristiques du contrat psychologique 43
Figure 6. Shéma représentatif de l'évolution de la brèche 60
Figure 7. Évolution du réseau de recrutement dans les firmes entrepreneuriales 82
Figure 8. Modèle conceptuel de la recherche 106
Figure 9. Déroulement de la recherche qualitative 108
Figure 12. L'Approche à deux étapes (Mode A) 185
Figure 13. L'étape 1 de l'AFC avec Mode A, Algorithme PLS régulier. 187
Figure 14. La responsabilisation des employés 194
Figure 15. Perception de l'employabilité externe 195
Figure 16. Implication organisationnelle 196
Figure 17. Implication dans la carrière 197
Figure 18. Implication envers les collègues 197
Figure 19. Étape deux : estimation du modèle de structure 200
Figure 20. Test de médiation 210
Figure 21. Des alternatives d'évolution du « contrat équilibré-modéré ».....223

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1. Évolution du taux de chômage en 2017 et 2018 en Tunisie 5
Tableau 2. Les définitions avec une perspective individuelle (employeur exclu) ...32
Tableau 3. Les définitions avec une perspective double (employé/employeur) 33
Tableau 4. Les caractéristiques du contrat psychologique validées par la littérature 44
Tableau 5. Typologie des contrats psychologiques 45
Tableau 6. L'effet du type d'un contrat psychologique sur les comportements et les attitudes d'un individu 49
Tableau 7. Évolution des termes du contrat psychologique 68
Tableau 8. Une liste non exhaustive de différentes cibles mobilisées dans la littérature 88
Tableau 9. Récapitulatif des hypothèses 104
Tableau 10. Récapitulatif des propositions présentées dans les deux premiers chapitres 105
Tableau 11. Caractéristiques de base du premier échantillon 111
Tableau 12. Unités d'analyse sur la perception des obligations du CP (T) 116
Tableau 13. Composition des sous-catégories « salaire » et « performance » 118
Tableau 14. Liste des entrepreneurs interviewés en première année 128
Tableau 15. Liste des primo-arrivants interviewés 128
Tableau 16. Liste des thèmes d'analyse des interviews 131
Tableau 17. Classification des unités de codage de réponses des salariés 132
Tableau 18. Classification des unités de codage de réponses des entrepreneurs ...133
Tableau 19. Présentation des sous-catégories des thèmes choisis 135
Tableau 20. Les obligations de l'employeur selon les salariés 141
Tableau 21. Les obligations de l'employé (selon lui) 143
Tableau 22. Les obligations de l'employé selon les entrepreneurs 145
Tableau 23. Les obligations de l'employeur (selon lui) 147
Tableau 24. Liste des entrepreneurs interviewés après une année 149
Tableau 25. Liste des primo-arrivants interviewés après une année 149
Tableau 26. Les thèmes mobilisés pour l'analyse des données 151

Tableau 27. Exemples d'analyse des unités de codage des interviews des entrepreneurs 152
Tableau 28. Exemples d'analyse des unités de codage des interviews des salariés 153
Tableau 29. Sous-catégorisation des thèmes d'analyse 153
Tableau 30. Évolution de la perception des obligations de l'employé (selon lui) . 155
Tableau 31. Évolution de la perception des obligations de l'employeur (selon l'employé) (année 1) 157
Tableau 32. Évolution de la perception des obligations de l'employeur (selon lui) (année 1) 160
Tableau 33. Évolution de la perception des obligations de l'employé (selon l'employeur) (année 1) 162
Tableau 34. Choix et traduction des échelles de mesure 166
Tableau 35. Échelle de responsabilisation des employés 167
Tableau 36. Formation des employés 168
Tableau 37. Perception de l'employabilité interne 169
Tableau 38. Perception de l'employabilité externe 169
Tableau 39. Implication organisationnelle 170
Tableau 40. Implication dans la carrière 171
Tableau 41. Implication envers les collègues 171
Tableau 42. Implication envers le supérieur 172
Tableau 43. Âge des répondants 175
Figure 10. Distribution des répondants selon l'âge 176
Tableau 44. Genre des répondants 176
Tableau 45. Situation familiale des répondants 176
Tableau 46. Postes occupés par les répondants 177
Tableau 47. Expérience des répondants au sein de l'entreprise actuelle 177
Tableau 48. Expérience professionnelle des répondants 177
Tableau 49. Analyse des facteurs pour le cadre structurel dynamique 180
Tableau 50. Analyse des facteurs pour le contrôle des décisions du lieu de travail 180
Tableau 51. Analyse des facteurs pour la fluidité dans le partage de l'information 180
Tableau 52. Analyse des facteurs pour la formation 180

Tableau 53. Analyse des facteurs pour la perception de l'employabilité interne ..181
Tableau 54. Analyse des facteurs pour la perception de l'employabilité externe..181
Tableau 55. Analyse des facteurs pour l'implication affective.....181
Tableau 56. Analyse des facteurs pour l'implication calculée 182
Tableau 57. Analyse des facteurs pour l'implication normative 182
Tableau 58. Analyse des facteurs pour l'implication dans la carrière.....182
Tableau 59. Analyse des facteurs pour l'implication envers les collègues 183
Tableau 60. Analyse des facteurs pour l'implication envers le supérieur 183
Figure 11. Principales méthodes pour gérer des modèles à plusieurs ordres en PLS-SEM.....184
Tableau 61. Test de fiabilité et validité convergente.....189
Tableau 62. Test de validité discriminante par les ratios HTMT.....191
Tableau 63. Test de la multi-colinéarité chez les variables latentes du modèle. ...193
Tableau 64. Tableau des régressions et hypothèses 201
Tableau 65. Évaluation du modèle de structure dans les approches PLS.....201
Tableau 66. R2 et R2 ajusté 202
Tableau 67. Effet de taille f2.....202
Tableau 68. Test de pertinence prédictive 203
Tableau 70. Test de médiation 208
Tableau 71. Test des effets directs dans le modèle 209
Tableau 72. Les hypothèses de médiation acceptées 211

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1. Questionnaire pour le test du modèle conceptuel 275

Annexe 2. Guide d'entretien avec les étudiants ingénieurs..... 286

Annexe 3. Guide d'entretien avec les entrepreneurs (T)..... 287

Annexe 4. Guide d'entretien avec les primo-arrivants (T)..... 288

Annexe 5. Guide d'entretien avec les entrepreneurs (T+1)..... 289

Annexe 6. Guide d'entretien avec les primo-arrivants (T+1)..... 290

Annexe 7. Exemple de retranscription d'un interview avec un entrepreneur (été 2018)..... 291

Annexe 8. Exemple de retranscription d'un interview avec un salarié (été 2018) . 300

Annexe 9. Analyse factoriele exploratoire de type ACP..... 302

DOCTORAT BRETAGNE LOIRE / ECONOMIE ET GESTION

Université Bretagne Sud

المعهد العالي للتصرف بسوسة
Institut Supérieur de Gestion de Sousse
Sousse Institute of Management

جامعة سوسة
University of Sousse
1986

Titre : **Contrat psychologique, développement de l'employabilité et Implication des primo-arrivants dans les Jeunes Entreprises Innovantes (JEI)**

Mots clés : Contrat psychologique, employabilité, cibles d'implication, primo-arrivant, jeune entreprise innovante (JEI)

Résumé : La création et le développement de la jeune entreprise innovante (JEI) exigent le recrutement de salariés compétents et hautement qualifiés. L'enjeu est de mettre en place une stratégie de rétention et d'amélioration de la relation d'échange entre les entrepreneurs et les primo-arrivants. Notre travail examine cette dernière au travers la combinaison de trois notions peu étudiées ensemble à savoir : le contrat psychologique, la perception de l'employabilité et les cibles d'implication. La finalité de cette thèse est de comprendre comment l'évolution des termes du contrat psychologique avant et après l'entrée dans les JEI influence la perception de l'employabilité des primo-arrivants et leur implication dans le travail. Ce travail repose sur trois études principales d'ordre qualitative et quantitative. Une étude exploratoire a été menée auprès de 35 étudiants ingénieurs en dernière année d'études, afin de détecter la perception des attentes et des obligations de cette population envers leur futur employeur. Une seconde étude qualitative a été réalisée sur deux périodes après des primo-arrivants et des entrepreneurs des JEI, dans le but de comprendre l'évolution du contrat psychologique de deux parties de la relation d'échange juste après le recrutement et après une année dans l'entreprise. Une étude quantitative, auprès de 150 salariés des JEI, nous a permis de vérifier le type de relation qui peut exister entre les obligations du contrat psychologique dédiées à l'amélioration de l'employabilité, la perception de cette dernière et les cibles d'implication. Les principaux résultats de notre thèse font ressortir que le contrat psychologique est évolutif et change selon l'expérience des individus. Un intérêt particulier à la responsabilisation et la formation des employés a été constaté pendant toutes les périodes étudiées. Ces deux obligations ont été bénéfiques dans l'amélioration de l'employabilité interne des employés et leur implication envers plusieurs cibles dans l'entreprise.

Title: **Psychological contract, development of employability and commitment of newcomers in young innovative companies (YIC)**

Keywords: Psychological contract, employability, targets of commitment, newcomer, young innovative company (YIC)

The creation and development of a young innovative company requires the recruitment of competent and highly qualified employees. The challenge is to put in place a strategy to retain and improve the exchange relationship between entrepreneurs and newcomers. Our work examines the latter through the combination of three notions that have been little studied together, namely: the psychological contract, the perception of employability and the targets of commitment. The purpose of this thesis is to understand how the evolution of the terms of the psychological contract before and after joining the new innovative company influences the perception of the employability of newcomers and their commitment in work. This work is based on three main studies of a qualitative and quantitative nature. An exploratory study was carried out among 35 engineering students in their final year of study, in order to detect the perception of the expectations and obligations of this population towards their future employer. A second qualitative study was carried out over two periods after new arrivals and entrepreneurs of the JEI, with the aim of understanding the evolution of the psychological contract of two parts of the exchange relationship just after recruitment and after a year in the company. A quantitative study, among 150 employees of the JEI, allowed us to verify the type of relationship that may exist between the obligations of the psychological contract dedicated to improving employability, the perception of the latter and the targets of commitment. The main results of our thesis show that the psychological contract is evolving and changes according to the experience of individuals. A particular interest in employee empowerment and training was noted during all the periods studied. These two obligations have been beneficial in improving the internal employability of employees and their commitment in several targets in the company.