



Disponible en ligne sur www.sciencedirect.com

SciVerse ScienceDirect

et également disponible sur www.em-consulte.com



Psychologie sociale

Insertion par l'activité économique : les effets bénéfiques de la participation aux ateliers et chantiers d'insertion et du soutien à l'autonomie dans l'encadrement sur l'émergence de ressources psychologiques favorables à l'emploi

Inclusion through economic activity: The beneficial effects of participation in ateliers et chantiers d'insertion, and autonomy support in supervision on developing psychological resources favorable to employment

A. Clain *, P. De Oliveira

Laboratoire Psy-Drepi, psychologie-dynamiques relationnelles et processus identitaires (EA 7458), université de Bourgogne Franche-Comté, Dijon, France

INFO ARTICLE

Historique de l'article :
Reçu le 9 novembre 2022
Accepté le 28 mars 2023
Disponible sur Internet le xxx

Mots clés :
Ateliers et chantiers d'insertion
Autonomie
Retour à l'emploi
Support

R É S U M É

Introduction. – Cette étude porte sur les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) et examine dans quelle mesure ceux-ci permettent le développement de ressources psychologiques favorables au réemploi.

Objectif. – Cette étude a deux objectifs. Le premier est de tester l'impact des ACI sur des variables clés dans le retour/maintien dans l'emploi (auto-efficacité, détresse psychologique, besoins psychologiques, etc.). Le deuxième objectif est de vérifier quelle forme d'accompagnement (soutien à l'autonomie vs contrôle) est la plus adaptée auprès des salariés d'ACI.

Méthode. – Cent neuf salariés issus d'ACI de Côte-d'Or ont été interrogés à propos du style d'accompagnement qu'ils perçoivent au sein de leur ACI, ainsi qu'à propos de la présence de ressources

* Auteur correspondant. Laboratoire de psychologie-dynamiques relationnelles et processus identitaires (EA 7458), université de Bourgogne Franche-Comté, Dijon, France.

Adresse e-mail : anthony.clain@u-bourgogne.fr (A. Clain).

<https://doi.org/10.1016/j.prps.2023.03.004>

1269-1763/© 2023 Société Française de Psychologie. Publié par Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés.

psychologiques favorables au réemploi/maintien dans l'emploi. Il était attendu que (1) les salariés déclarent davantage de ressources psychologiques au moment où ils passent cette enquête, comparé à avant leur passage en ACI et (2) que la perception d'un accompagnement faisant la promotion de l'autonomie soit associée à ces mêmes ressources psychologiques.

Résultats. – Les résultats que nous avons obtenus vont clairement dans le sens de ces deux hypothèses. Ils laissent donc penser que les ACI ont un impact psychosocial positif dans le fait de disposer les salariés au retour/maintien dans l'emploi. D'autre part, ils permettent de comprendre qu'un style faisant la promotion de l'autonomie est efficace pour aider au développement de ces ressources.

Conclusion. – Favoriser l'autonomie a donc des répercussions positives dans le contexte des ACI. Ce dernier point a fait l'objet d'un ensemble de recommandations à l'usage des professionnels sur le terrain.

© 2023 Société Française de Psychologie. Publié par Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés.

A B S T R A C T

Keywords:
Insertion workshops
Autonomy
Return-to-work
Support

Introduction. – This study examines the impact of *Ateliers et Chantiers d'Insertion* (ACI) on the development of psychological resources that support reemployment.

Objectives. – The study has two objectives: first, to test the effect of ACI on key variables related to return to/maintenance in employment, such as self-efficacy, psychological distress, and basic need satisfaction; and second, to determine which form of support, autonomy support or control, is best suited for ACI employees.

Method. – The study surveyed 109 employees from different ACIs in Côte-d'Or to assess their perceptions of support style and the presence of psychological resources that support reemployment/maintenance in employment. It was expected that (1) the employees would declare more psychological resources at the time they took this survey, compared to before passing into the ACI, and (2) that the perception of support that promotes autonomy would be associated with these same psychological resources.

Results. – The results show that employees reported greater psychological resources at the time of the survey compared to before joining ACI, and that a perception of support that promotes autonomy is associated with these same resources.

Conclusion. – These findings suggest that ACIs have a positive impact in helping employees return to or remain in employment, and that autonomy support is effective in developing these resources. The study provides recommendations for professionals in the field on how to promote autonomy in ACIs.

© 2023 Société Française de Psychologie. Published by Elsevier Masson SAS. All rights reserved.

1. Introduction

L'insertion par l'activité économique (IAE) permet aux personnes les plus éloignées de l'emploi et rencontrant souvent des difficultés sociales importantes de bénéficier d'un contrat de travail¹. Ce contrat d'accompagnement dans l'emploi renforcé a pour objectif de faciliter l'insertion professionnelle ou le retour à l'emploi. Au sein des dispositifs de l'IAE, les ateliers et chantiers d'insertion (ACI)² sont des structures ayant pour mission l'insertion/réinsertion des personnes par une activité salariée – sur la base d'un contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI) financé en grande majorité par l'État – et dans le cadre d'une activité économique servant de support à l'acquisition de compétences socles et transversales. Cette insertion/réinsertion passe par la redynamisation de la personne et la levée des freins classiques rendant l'emploi/réemploi difficile : consommation d'alcool et/ou de drogue, perte de confiance en soi, barrière de la langue, manque de mobilité, absence de domicile fixe, etc. Chaque année, les ACI accompagnent les personnes les plus éloignées de l'emploi. Principalement des hommes (63 %), des demandeurs d'emplois de longue durée (56 %) et des personnes ayant un niveau de diplôme inférieur au BAC (80 %) selon le rapport *Insertion par l'activité économique* en 2019 de la DARES³. Cela représente (toujours selon ce rapport) près de 53000 salariés en 2019, répartis sur 1900 structures. À titre d'exemple, le soutien en fonctionnement annuel des ACI du département de la Côte-d'Or est de près de deux millions d'euros. Cette somme est assurée par les Fonds européens et les crédits départementaux, tous deux issus du Conseil départemental de la Côte-d'Or. Au-delà des considérations budgétaires, le fonctionnement des ACI repose sur une triade dont chaque partie a un rôle prescrit. Les encadrants assurent la conduite des chantiers dans de bonnes conditions et transmettent les savoirs et compétences nécessaires à la réalisation de l'activité par les salariés, et à terme à leur insertion professionnelle. Les Conseillers en insertion professionnelle (CIP) identifient les freins des salariés, leur apportent des solutions (aide administrative, fléchage vers les organismes adéquats, soutien moral, etc.) et les accompagnent dans la construction de leur projet professionnel pour favoriser leur insertion durable à la sortie d'ACI. La direction, quant à elle, assure le bon fonctionnement de l'ACI et remplit les missions traditionnelles d'une direction : prospection, communication, budgétisation, etc.

La recherche que nous présentons dans cet article est issue de questionnements autour de plusieurs constats. Le premier est qu'il n'existe (à notre connaissance) aucune recherche menée en psychologie sociale du travail et des organisations autour des ACI. Cet objet de recherche a plutôt été étudié dans le cadre de la sociologie et de l'économie. Il existe donc un « vide empirique » autour de la question des ACI que nous proposons modestement de réduire. Le deuxième constat est que nous ne disposons pas de données permettant d'attester de l'efficacité des ACI sur un plan psychologique. Ce constat va de pair avec le premier. La littérature scientifique autour de ces questions pointe le fait que le réemploi/maintien dans l'emploi est intrinsèquement lié à une dimension psychologique (Wulfgramm, 2014 ; Kanfer et al., 2001). En somme, un bassin d'emploi peut être fourni sans pour autant que les demandeurs d'emplois postulent aux offres. Un phénomène analogue que nous vivons actuellement est la « grande démission » amorcée en France depuis le troisième trimestre de l'année 2020⁴. Le troisième constat (qui découle assez logiquement des deux premiers) est qu'il n'existe pas de recommandations sur la conduite à adopter avec les salariés des ACI. Plus exactement, quel style d'accompagnement serait à privilégier ? Faut-il prendre en compte les difficultés de ce public, et ainsi resserrer le contrôle lors de l'accompagnement ? Ou au contraire, faut-il plutôt encourager les prises d'initiatives individuelles dans l'optique de développer les ressources psychologiques des salariés ? C'est cet ensemble de constats que nous allons analyser à travers cette étude. Celle-ci s'inscrit dans le cadre d'un projet entre le département de la Côte-d'Or, l'université de Bourgogne et la MSH de Dijon, où les parcours au sein des ACI de Côte-d'Or ont fait l'objet d'une analyse pluridisciplinaire.

¹ <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2284>.

² Il existe trois autres dispositifs liés à l'IAE : les entreprises d'insertion (EI), les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) et les associations intermédiaires (AI).

³ https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/3cf07cb0808d1f098ed5cdfcc467c31/Dares_R%C3%A9sultats_IAE_2019_.pdf.

⁴ <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/la-france-vit-elle-une-grande-demission>.

Ce projet avait pour visée de faire émerger une compréhension plus fine de l'impact des ACI sur les parcours des salariés y travaillant. Dans cette approche pluridisciplinaire, l'approche psychosociale que nous avons portée consistait à repérer des marqueurs attestant d'un bon fonctionnement psychologique. Plus exactement, nous parlerons dans cet article de ressources psychologiques favorables au réemploi/maintien dans l'emploi.

2. Cadre théorique

2.1. Les effet délétères associés au chômage

La perte d'un emploi, ou son absence chronique, est porteuse d'un ensemble de conséquences négatives tant sur la santé physique et mentale des individus, que sur leur bien-être psychologique (Paul & Moser, 2009 ; Sumner & Gallagher, 2017). D'une part, l'absence d'emploi ou son instabilité chronique prive les individus d'une source financière compensée en partie (et seulement pour un temps) par les dispositifs de solidarité (CAF, Pôle-Emploi, etc.). Dans la plupart des pays Occidentaux, cette pression financière est le facteur ayant le plus d'impact sur la santé psychologique des individus sans emplois (Ervasti & Venetoklis, 2010). De manière générale, comparées aux populations ayant un emploi, celles au chômage et/ou bénéficiant du revenu de solidarité active (RSA) expriment davantage de détresse, de dépression, d'anxiété, de symptômes psychosomatiques, et une diminution du bien-être subjectif et de l'estime de soi (Paul & Moser, 2009). Deux hypothèses sont traditionnellement avancées pour expliquer ces effet négatifs associés au chômage (Schuring et al., 2017 ; van Rijn et al., 2016). D'une part, les données révèlent des différences psychologiques et sociologiques relatives à la perte d'un emploi. Comparativement aux personnes qui conservent leur emploi, les individus au chômage ont généralement un état de santé plus fragile par rapport aux personnes qui occupent un emploi (McKee-Ryan et al., 2005). D'autre part, le fait d'occuper un emploi a un impact positif sur le bien-être individuel et social des individus. Des études longitudinales montrent par exemple que la santé mentale (e.g., détresse psychologique) des personnes qui perdent leur emploi se détériore assez vite, tandis que celle des personnes qui retrouvent un emploi s'améliore (Van der Noordt et al., 2014). Même en situation d'emploi, le travail n'est pas toujours acquis pour autant. L'instabilité des postes de travail véhicule de nombreuses conséquences délétères. La revue de De Witte (2005) nous offre une perspective élargie de ces dernières. L'insécurité de l'emploi y est associée de prime abord à un stresser au travail. Mais également à un facteur ayant un impact sur le bien-être au travail, la santé et la satisfaction au travail des salariés. Sans surprise, des liens avec des taux élevés de burnout sont observables, ainsi que des liens avec une mauvaise satisfaction quant à sa vie. C'est pour cela que la question de l'emploi ne se comprend pas uniquement en termes de disponibilité des postes, de conjonctures favorables, ou de bassins de l'emploi plus ou moins fournis, mais surtout comme étant liée à la présence de ressources psychologiques dont dispose l'individu au travail ou lorsqu'il recherche un emploi.

2.2. Les ressources psychologiques favorables au réemploi/maintien dans l'emploi

D'après plusieurs travaux, le facteur psychologique est déterminant dans la réussite des individus à retrouver un emploi, qui plus est, un emploi qui leur corresponde. Le modèle de Wanberg et al. (2002) par ailleurs explique la réussite du demandeur d'emploi dans sa recherche d'emploi par, bien évidemment, des facteurs matériels, mais également par des facteurs d'ordre psychologique. Par exemple, l'intensité et la qualité des comportements de recherche d'emploi sont des éléments importants. Plus les individus ont préparé et réalisé un ensemble de comportements de recherche d'emploi (e.g., consulter des offres d'emploi, préparer un CV, discuter avec des proches de pistes d'emploi possibles, passer un entretien avec un employeur potentiel, etc.) et plus la probabilité d'obtenir un emploi augmente (Saks, 2006, Saks & Ashforth, 2000). Mais pour cela, l'individu doit disposer des ressources psychologiques adéquates pour s'engager dans ces activités. Kanfer et Bufton (2018) indiquent à ce propos que le temps et l'intensité alloués dans la recherche d'un emploi sont en partie déterminés par des processus motivationnels et d'autorégulation. Savoir réguler ses émotions et maintenir ses efforts pour atteindre son objectif malgré les résistances rencontrées sur le chemin du retour à l'emploi est une

ressource fondamentale (Kanfer & Bufton, 2018 ; Meyers & Houssemand, 2010). Comme l'indiquent Kanfer et al. (2001), le sentiment d'auto-efficacité est systématiquement lié aux comportements de recherche d'emploi. La confiance des demandeurs d'emploi dans leur capacité à obtenir un emploi les amènerait à réaliser plus d'efforts et à mettre plus d'intensité dans leur démarche de retour à l'emploi (Saks, 2006 ; Wanberg et al., 2005).

La perception qu'il est plus ou moins facile d'obtenir un emploi est étroitement associée à des attitudes favorables au retour à l'emploi et au bien-être (Bourguignon et Herman, 2007). Bourguignon et Herman (2005) révèlent par exemple que plus les personnes sans emploi considèrent que le monde professionnel est actuellement fermé, plus elles ont une vision négative du travail et moins elles se sentent compétentes pour rechercher un emploi. À l'inverse, une vision ouverte du monde du travail les conduirait à se sentir davantage efficaces pour réaliser les démarches et à prendre une certaine distance vis-à-vis de l'identité stigmatisante de « chômeur ». En plus de ces conséquences sur les attitudes à l'égard de l'emploi, des travaux indiquent également que la perception d'imperméabilité du monde du travail est associée à une diminution du sentiment de contrôle, à une diminution de l'estime de soi, à plus de symptômes dépressifs et à un désengagement psychologique vis-à-vis de l'activité salariée. Ainsi, comme l'indique le travail de Bourguignon et Herman en 2005, plus les chômeurs ont une vision fermée du monde professionnel, moins ils se déclareront satisfaits de leur vie et moins ils auront l'impression d'être en bonne santé psychologique.

Dans la perspective de la Théorie de l'auto-détermination (TAD - Deci & Ryan, 2000 ; Ryan & Deci, 2000), les environnements dans lesquels évoluent les humains peuvent être analysés sous le prisme de leur capacité à satisfaire un ensemble de besoins fondamentaux. Ces besoins sont considérés comme des nutriments psychologiques sous-tendant la motivation, et coordonnés par l'inclinaison naturelle à l'intégration au soi (Deci & Ryan, 2000). Ils sont au nombre de trois : le besoin d'autonomie (De Charms, 1968) qui est défini comme le besoin de se sentir à l'origine de ses propres comportements, dans un sens où l'individu a le sentiment d'être psychologiquement libre. Le besoin de compétence (White, 1959), c'est-à-dire le besoin de se sentir maître de son environnement et de développer de nouvelles compétences. Enfin, le besoin d'affiliation (Baumeister & Leary, 1995), qui correspond au besoin de se sentir connecté aux autres, de les aimer et d'en prendre soin, tout autant que d'être aimé et chéri par les autres. Plus ces besoins sont satisfaits et plus les personnes expriment être satisfaites de leur vie et être en bonne santé psychologique. À l'inverse, une faible satisfaction ou une frustration des besoins psychologiques est fréquemment associée à l'expression de symptômes dépressifs (e.g., perte d'intérêt, humeur dépressive, trouble du sommeil) (Rouse et al., 2020 ; Chen et al., 2015). En plus de leur rôle majeur sur le bien-être psychologique, la satisfaction des besoins psychologiques sous-tend le type de motivation mobilisée dans la recherche d'emploi (i.e., les raisons, le pourquoi, etc.). La motivation autonome par exemple est plus fréquemment associée à la mise en place de comportements de recherche d'emploi, à plus de confiance et d'optimisme, mais aussi à l'expression de moins de détresse psychologique durant cette période. Au contraire, la motivation externe et l'amotivation sont associées à une expérience plus difficile du chômage et ne sont pas ou très peu corrélées avec la recherche d'emploi (Vansteenkiste et al., 2004 ; Vansteenkiste & Van den Broeck, 2018).

L'effet du réemploi en soi véhicule un ensemble de conséquences positives. Selon le modèle de Jahoda (1981, 1982) l'effet positif de l'emploi sur le bien-être psychologique ne résulterait pas uniquement de l'acquisition de ressources financières, c'est-à-dire d'une fonction « manifeste », mais également de cinq fonctions « latentes » qui faciliteraient la satisfaction de besoins psychosociaux essentiels à la santé mentale et au retour/maintien dans l'emploi. Tout d'abord, dans leur vie professionnelle, les individus doivent respecter une certaine *structure temporelle* des horaires qui structurent leur journée, leur semaine et leur année, ce qui, en retour, favoriserait la santé mentale. Deuxièmement, ils ont des *contacts sociaux* en dehors de leur famille immédiate, qui vont au-delà des liens émotionnels habituellement éprouvés dans les relations familiales étroites. Troisièmement, l'emploi permet aux individus de s'efforcer d'atteindre des objectifs collectifs d'ordre supérieur en coopérant avec les autres, et donc d'atteindre des objectifs qu'ils ne pourraient atteindre seuls, ce qui crée un sentiment d'*utilité sociale*. Quatrièmement, l'identité professionnelle d'un individu définit pour autrui son *statut* et sa position dans la société. Enfin, cinquièmement, l'emploi exige inévitablement une *activité générale* que les individus peuvent parfois considérer comme désagréable, mais qui est néanmoins

bénéfique pour leur bien-être psychologique. En retour, la présence de ces cinq fonctions latentes liées au réemploi prédit une bonne santé psychologique chez ceux en bénéficiant (Creed & Macintyre, 2001 ; Paul & Batinic, 2010), donc de conditions favorables pour la recherche/maintien dans l'emploi.

2.3. Quel impact des ACI sur le développement des ressources psychologiques ?

Ces effets négatifs du chômage et du travail précaire sur les conditions économiques, sociales et psychologiques sont assez largement documentés dans la littérature scientifique. Pourtant, aucune recherche n'a investigué le double rôle de la participation à des dispositifs d'insertion. Un rôle protecteur face aux conséquences délétères du chômage, telles que nous les avons évoquées, en donnant accès à un contrat de travail, et donc un emploi bien que celui-ci soit en dehors du droit commun et soutenu par la puissance publique. Et un rôle bénéfique quant au développement des ressources psychologiques dont l'individu a besoin pour revenir vers l'emploi de manière pérenne. Car au-delà de l'effet bénéfique lié au réemploi (Jahoda, 1981, 1982), la spécificité des ACI réside dans le fait de proposer un espace, certes astreint aux logiques économiques de l'entreprise moderne, mais dans lequel la temporalité est bien différente. Par exemple, il peut arriver que les salariés s'absentent en raison de leurs problématiques sans que cela ne soit directement réhibitoire pour leur hiérarchie, puisque salariés, encadrants et CIP sont en constante communication. Cette façon de procéder est clairement différente et peut-être davantage « sur-mesure » comparée aux autres structures dédiées au retour à l'emploi comme Pôle-Emploi. Par conséquent, cela participe à donner l'impression aux salariés d'être dans une « bulle temporelle à part », dans laquelle ils auront le temps de développer les ressources psychologiques qui leur seront nécessaires pour revenir dans le monde professionnel durablement. La littérature à ce sujet évoque en premier lieu la question du développement des compétences. Dans l'article de Makanga Mboumba (2018), c'est même le développement des compétences en français qui ressort. Car, comme il est expliqué, leur développement est important pour permettre une autonomie minimale aux salariés : comprendre et formuler une question simple, parler de son projet professionnel, poser des questions, etc. N'oublions pas que, compte tenu de la typologie des publics accueillis, la maîtrise de la langue constitue un frein majeur au sein de la plupart des ACI. Toutefois, ces recherches interrogeant les bénéfices des ACI demeurent assez peu nombreuses. Il faut dire que les questions de recherche traversant les ACI ne portent pas toujours sur les éventuels gains mais souvent à propos du système des ACI et des pressions s'exerçant sur eux. Gianfaldoni et Lerouillois (2015) rappellent à ce propos que les ACI, ainsi que les autres dispositifs de l'IAE, sont soumis de plus en plus aux mêmes logiques économiques néolibérales que les autres entreprises, bien que la loi limite à 30 % la part que représentent les revenus tirés de la commercialisation des biens et services produits dans le budget de ces structures. Cette pression vient entre autres des politiques de rationalisation des coûts entraînant une diminution des subventions publiques et motivant de plus en plus au recours aux marchés publics. Cela induit de profondes mutations dans ces structures. Elles en viennent à rechercher l'autonomie financière et à s'acquitter de leur mission par la notation de leur performance sociale via des indicateurs de sortie d'emploi, comme le taux de retour à l'emploi (Gianfaldoni & Rostaing, 2010). Nous pensons également au fragile équilibre évoqué par Péneau & Servant, 2012 auquel font face les ACI entre d'un côté la dimension sociale de l'accompagnement et de l'autre la dimension productive. Ce double enjeu, comme l'explique Jérôme (2017) tient aussi du fait que les ACI, tout comme les autres dispositifs de l'IAE, sont soumis à des contraintes économiques. À l'instar de n'importe quelle autre structure, les ACI sont obligés d'atteindre un équilibre financier. Rappelons qu'une part importante du budget des ACI provient de leurs activités économiques. Il peut donc être tentant pour ces ACI de sélectionner des salariés plus « rentables », moins « cassés ». Et surtout, si obligation de rentabilité il y a, se pose la question de l'accompagnement au sein des structures. En principe, les ACI accueillent les personnes les plus éloignées de l'emploi. Nous parlons de publics aux difficultés nombreuses, ce qui les rend éloignés de l'autonomie nécessaire pour effectuer des tâches parfois basiques. Cela pouvant motiver un fort degré de contrôle de la part des encadrants, ne serait-ce que pour des questions de sécurité. Toutefois, cette forme d'insertion par l'activité comporte un volet plus « pédagogique », où la question de l'autonomisation des publics est de grande importance. Dès lors, un véritable débat émerge : faut-il favoriser une forme d'accompagnement resserrant le contrôle sur le salarié ou au contraire favoriser son autonomie ?

2.4. Un accompagnement faisant la promotion de l'autonomie ou du contrôle ?

Il s'agit d'un débat ancien en psychologie, du moins dans le champ théorique relatif au leadership. Nous pourrions le faire remonter aux premiers travaux de Kurt Lewin, mais pour l'occasion il nous semble opportun de ramener la borne temporelle un peu plus près de notre époque. Disons que ce débat s'incarne assez bien dans les travaux des théoriciens de la contingence. Ce courant de recherche du leadership préconise d'adapter son style en fonction des situations rencontrées. Par exemple, le modèle d'[Hersey et Blanchard \(1969\)](#) se fonde sur la maturité du salarié (à comprendre comme son degré d'autonomie et d'expérience). Selon cette donnée, le style à favoriser sera plus ou moins fortement centré sur la tâche ou plus ou moins fortement centré sur l'humain. Ces deux facteurs sont du reste fortement ancrés dans la recherche, même si leurs dénominations peuvent fluctuer. D'aucuns parleront de structuration et de considération, tandis que d'autres parleront de centration sur la tâche ou sur l'employé. Pour revenir à notre dichotomie initiale, par « soutien à l'autonomie », nous faisons référence à « un ensemble de comportements de supervision faisant la promotion d'un climat de support et de compréhension dans les relations entre leaders et salariés. Ce style implique que les leaders tiennent compte du point de vue des salariés, encouragent l'initiative, communiquent d'une manière à donner des informations plutôt que de manière contrôlante, et évitent de recourir aux sanctions pour motiver le comportement des salariés » ([Slemp et al., 2018](#), p. 706). De l'autre côté, le soutien au contrôle renvoie plutôt « à une façon inflexible et rigide de mettre de la pression sur les employés de manière à penser, ressentir, ou se conduire d'une certaine manière. Si le salarié s'éloigne des demandes du leader, celui-ci aura tendance à réorienter le salarié dans un sens attendu par des actions coercitives » ([Slemp et al., 2018](#), p. 707). Le soutien à l'autonomie de la part des superviseurs permettrait d'améliorer la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des salariés, ce qui engendrerait en retour un ensemble de conséquences positives au travail. Ainsi, plusieurs recherches ont démontré que plus les salariés considèrent que leur superviseur encourage à l'autonomie en prenant en compte leur perspective et plus ils expriment de satisfaction au travail, de bien-être psychologique et réalisent de meilleures performances professionnelles. À l'inverse, plus les salariés considèrent que leur superviseur agit de manière directive et coercitive et moins leurs besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sont satisfaits ([Baard et al., 2004](#) ; [Gillet et al., 2012](#) ; [Slemp et al., 2018](#)). De manière plus synthétique, l'article théorique de [Reeve \(2009\)](#) permet de classer dans six catégories les avantages de ce style : la motivation, l'engagement, le développement (de soi), l'apprentissage, la performance, le bien-être psychologique.

2.5. La présente étude

La présente étude propose d'articuler les différents constats dont nous avons tracé les contours tout au long de cette première partie. Comme nous l'avons évoqué, il nous semble intéressant de mieux comprendre l'impact de ces dispositifs sur des dimensions psychologiques en lien avec le réemploi. C'est-à-dire proposer une évaluation mesurable sur un plan psychologique du développement et du maintien de ressources psychologiques favorables à l'emploi. Notre premier objectif est donc de mesurer l'impact des ACI sur un ensemble de variables clés quant à la recherche d'emploi/maintien dans l'emploi. Ces variables peuvent se comprendre de deux manières. Il y a celles qui constituent des freins au réemploi et qu'il faut donc réduire efficacement. Nous pensons à la détresse psychologique ([Paul & Moser, 2009](#)) et à la pression financière ([Ervasti & Venetoklis, 2010](#) ; [Zechmann & Paul, 2019](#)). D'autre part, certaines variables représentent des leviers du réemploi/maintien dans l'emploi comme par exemple le sentiment d'auto-efficacité ([Kanfer et al., 2001](#) ; [Saks, 2006](#) ; [Wanberg, Glomb, Song, & Sorenson, 2005](#)), le fait de partager une identité positive avec les autres membres ([Drury et al., 2016](#) ; [Ntontis, Drury, Amlôt, Rubin, & Williams, 2018](#)), la perméabilité perçue du marché de l'emploi ([Bourguignon & Herman, 2007](#) ; [Bourguignon & Herman, 2005](#)), les fonctions latentes assurées par l'emploi ([Jahoda, 1981, 1982](#) ; [Zechmann & Paul, 2019](#)) et les besoins psychologiques fondamentaux ([Deci & Ryan, 2000](#) ; [Rouse et al., 2020](#) ; [Chen et al., 2015](#)). Sur ces deux derniers points, la possibilité selon laquelle les ACI assureraient ces fonctions latentes liées à l'emploi tout comme la satisfaction des besoins psychologiques des salariés serait un bon moyen de juger de la qualité des ACI « en soi ». Car la présence de ces variables traduirait le fait que les ACI sont des environnements de travail prompts à la

santé psychologique des salariés. Il en résulterait une certaine « épaisseur » supplémentaire que l'on pourrait accorder à ces environnements. De manière à mesurer l'impact des ACI, nous avons opté pour le fait de mesurer deux fois chacune de nos variables d'intérêt. C'est-à-dire que nous avons donné deux temporalités aux variables que nous assimilons à des freins et des leviers. La première temporalité est « actuellement », c'est-à-dire au moment où les sujets remplissent le questionnaire, donc pendant leur parcours en ACI. La deuxième temporalité est « avant l'ACI », donc avant qu'ils démarrent leur parcours actuel. L'écart entre cet « actuellement » et cet « avant » est donc notre mesure d'impact des ACI. Nous supposons que les salariés devraient avoir de plus faibles scores aux variables « freins » ainsi que de plus hauts scores aux variables « leviers » actuellement comparé à avant l'ACI. Plus exactement, nous supposons que les salariés (1) ressentiront « actuellement » moins de détresse psychologique et de pression financière, tandis qu'ils déclareront disposer d'un plus fort sentiment de perméabilité du monde du travail, d'auto-efficacité, ainsi qu'une plus forte satisfaction des fonctions latentes liées à l'emploi et de leurs besoins psychologiques fondamentaux, comparé à « l'avant ACI ».

Ceci dit, même si les ACI ont un impact sur ces variables clés, cela ne renseignera pas sur la conduite à tenir avec les publics d'ACI. Notre troisième constat était justement le fait qu'il est difficile de trancher quant à l'accompagnement idéal à prodiguer aux salariés. Cela tient même d'un paradoxe particulièrement bien identifié dans les travaux de sociologie auxquels nous avons fait référence (Péneau & Servant, 2012 ; Gérome, 2017). Notre deuxième objectif est donc de vérifier quelle forme d'accompagnement est la plus adaptée aux salariés des ACI. D'un côté, les ACI sont soumis à des logiques économiques les faisant tendre vers la production de biens et services de manière à être économiquement viable. Cela conditionne donc un rapport aux salariés qui doit intégrer cet enjeu de production. Le fait en plus que ces publics aient de nombreuses difficultés dans l'exercice d'un emploi constitue un facteur facilitant quant à l'expression de comportements contrôlants, qui théoriquement sont adaptés à cette situation de travail. Rappelons que les théories du leadership fondées sur le rapport aux situations préconisent l'adoption d'un style contrôlant ou autocratique lorsque les salariés n'ont pas ou peu d'expérience et donc d'autonomie (Hersey & Blanchard, 1969). Les comportements contrôlants/directifs peuvent d'ailleurs être associés à la performance d'équipe (Somech & Wenderow, 2006). De plus, certains des emplois dans les ACI peuvent comporter une part de risque : le BTP, la gestion des espaces verts ou la restauration. Dans une perspective situationnelle, adopter un style directif peut s'avérer adéquat pour faire face aux situations critiques (Sims et al., 2009). De manière générale, cette forme de leadership convient bien aux enjeux de productivité et de performance d'équipe (Burke et al., 2006). D'un autre côté, la mission sociale des ACI renvoie à l'autonomisation des publics qui les intègrent. Les salariés doivent apprendre à devenir peu à peu autonomes, que ce soit par le fait d'occuper un emploi, ou bien par l'assistance dans les démarches administratives et bien sûr, la levée des freins rédhibitoires (dépendances de toutes sortes, barrière de la langue, etc.). La littérature indique que les formes d'accompagnements favorisant l'autonomie ont un impact positif sur la satisfaction des besoins psychologiques des individus (Baard et al., 2004), sur leur motivation (Hardré & Reeve, 2009) et même indirectement sur leur productivité via la satisfaction qu'elles génèrent (Shobe, 2018). De manière générale, ces formes d'accompagnement situées dans la sphère participative (plutôt que directive) sont préférées par les salariés car elles génèrent davantage de satisfaction générale (Bhatti et al., 2012 ; Hetland et al., 2007). Ainsi nous comprenons que le développement de ressources psychologiques parmi les salariés des différents ACI requiert une perspective plus proche du soutien à l'autonomie que du soutien au contrôle. L'enjeu des ACI n'est pas uniquement la production de biens et de services, mais également celui de favoriser chez les salariés les conditions permettant le retour à l'emploi durable. Ainsi, nous supposons que (2) la perception d'un accompagnement faisant la promotion de l'autonomie (et non du contrôle) sera liée positivement aux ressources psychologiques favorables au réemploi.

3. Méthode

3.1. Participants

Cent neuf salariés de l'ACI ont été interrogés. L'échantillon comporte 48 femmes et 61 hommes dont l'âge s'étale de 19 à 64 ans ($M = 42.3$; $ET = 11$). Cet échantillon total de sujets provient de neuf ACI. Les

salariés travaillaient dans les secteurs du téléconseil ($n = 20$), maraîchage ($n = 10$), de l'entretien des espaces verts ($n = 21$), maçonnerie ($n = 14$), peinture/rénovation ($n = 9$), couture/blanchisserie ($n = 15$), transport ($n = 3$), cuisine/service ($n = 4$). Seuls deux sujets n'ont pas renseigné cette information. Les sujets ont globalement un niveau d'étude assez faible : 35,78 % n'ont pas de diplôme, 23,85 % ont un BEP, 4,59 % un CAP, 20,18 % un BAC ou BAC Pro, 4,59 % un BAC + 3 et 1,83 % un BAC + 5. La phase de recueil de données a été ouverte le 02 septembre 2021 et a été clôturée le 08 décembre 2021. Cette étude a été réalisée dans le cadre d'une convention de partenariat signée le 28 décembre 2020 entre le Conseil départemental de la Côte-d'Or, l'université de Bourgogne et la Maison des sciences de l'homme de Dijon.

3.2. Procédure

Durant la période de recueil, les structures susnommées ont été contactées par les chercheurs de l'étude. Les chercheurs ont transmis une information à propos de l'étude aux responsables de ces structures. Cette information concernait les objectifs de l'étude, l'anonymat des participants, et le besoin d'un échantillon de répondants hétérogène. Les ACI se sont ensuite chargés de la distribution des questionnaires auprès des salariés, sur la base du volontariat. Soit l'enquête a été distribuée en mains propres, sous format papier. Soit l'enquête a été distribuée via une plateforme en ligne (Qualtrics). Dans le cas où les participants rencontreraient une difficulté à parler le français, le questionnaire a été administré lors des cours de français langues étrangères (FLE) proposés par les ACI. Dans tous les cas, les questionnaires étaient récupérés par les chercheurs directement, plutôt que par les directions. Tous les participants ont donné leur consentement au fait de participer à cette étude.

3.3. Mesures

3.3.1. Données sociodémographiques

Pour débiter l'étude, les salariés commençaient par remplir trois champs où il leur était demandé leur sexe, leur âge et leur niveau d'étude.

3.3.2. Support à l'autonomie vs contrôle

La première série de questions renvoyait à la perception des salariés quant à l'accompagnement dispensé par leurs encadrants techniques. Il s'agit de 12 items adaptés de [Reeve et Jang \(2006\)](#). Six d'entre eux ($\alpha = .82$) permettent de mesurer une perception d'autonomie quant à l'accompagnement des encadrants (e.g. « *on prête attention à votre parole, cela se manifestant par des signaux d'attention (regards soutenus, ne pas vous interrompre, hochements de tête, etc.)* »). Les six autres ($\alpha = .63$) mesurent une perception de contrôle (e.g. « *vous recevez des déclarations soulignant un manque de temps (ex : "il ne vous reste plus que quelques minutes", "on va devoir terminer rapidement", etc.)* »). Les sujets devaient estimer la fréquence de ces comportements en répondant à ces questions sur une échelle de type Likert allant de 1 = « Jamais » à 5 = « Tout le temps ».

3.3.3. Sentiment d'unité avec les autres salariés en insertion

Afin de mesurer le degré avec lequel les participants ont le sentiment de partager une identité commune en tant que membre de l'ACI, nous avons adapté 3 items ($\alpha = .70$) issus du travail de [Drury et al. \(2016\)](#) et [Ntontis et al. \(2018\)](#) (e.g., en atelier et chantier d'insertion : « *J'ai une impression d'unité avec les autres personnes qui y participent* », « *Je me sens comme les autres personnes qui y participent* », « *Au-delà de nos différences, j'ai le sentiment que les autres personnes qui y participent sont comme moi* »). Les participants devaient indiquer leurs réponses sur une échelle allant de 1 = « pas du tout d'accord » à 5 = « tout à fait d'accord ».

Pour chacune des variables suivantes, une deuxième mesure « miroir » a été faite de manière à avoir une perception des sujets avant qu'ils ne rentrent en ACI. Les alphas de Cronbach de ces mesures sont disponibles dans l'[Annexe 1](#).

3.3.4. Questionnaire de santé générale (GHQ-12)

La détresse psychologique des salariés était mesurée par la version adaptée au contexte français (Lesage et al., 2011) du « General Health Questionnaire » (GHQ, Goldberg & Williams, 1988). Ce questionnaire en 12 items ($\alpha = .72$) est un outil standardisé pour évaluer le degré de détresse psychologique des personnes. Les scores obtenus sur cette mesure sont fréquemment associés à l'expression de symptômes liés à la dépression, à l'anxiété, à l'insomnie ou à la désadaptation sociale. Il était demandé aux salariés d'estimer la fréquence des affirmations proposées sur une échelle allant de = 1 « Jamais » à 5 = « Tout le temps » (e.g., « Être capable de me concentrer sur ce que je fais ? », « Perdre confiance en moi ? », etc.). Un score élevé sur ce questionnaire indique forte détresse psychologique.

3.3.5. Pression financière perçue

Le questionnaire comprenait également une mesure du sentiment de pression financière (Creed & Macintyre, 2001 cités dans Zechmann & Paul, 2019). Les quatre items proposés visaient à estimer sur une échelle allant de 1 : « Jamais » à 5 : « Toujours » si les participants avaient eu le sentiment d'être plus ou moins soulagés financièrement durant cette période (e.g. « Avez-vous eu des soucis financiers importants ? », « Avez-vous le sentiment de ne pas pouvoir faire les choses que vous deviez faire à cause d'un manque d'argent ? », etc.). L'échelle présente une très bonne cohérence interne ($\alpha = .89$). Un score élevé sur cette échelle indique une pression financière élevée.

3.3.6. Besoins psychosociaux en lien à l'emploi

Nous avons sélectionné dix items utilisés par Zechmann et Paul (2019) pour mesurer si les salariés disposent des ressources psychologiques favorables à la santé mentale et au retour/maintien dans l'emploi. Les cinq dimensions psychosociales proposées par Jahoda (1981, 1982) étaient ainsi appréhendées : l'activité (e.g., « Je m'ennuie souvent pendant la journée », etc.), la structure temporelle (e.g., « La plupart de mes journées sont assez peu structurées », etc.), le contact social (e.g., « Je rencontre souvent des gens et j'ai des relations sociales », etc.), le statut (e.g., « J'ai l'impression que personne ne me respecte », etc.), l'utilité sociale (e.g. « J'ai le sentiment d'être un membre utile de la société », etc.). Pour chacune de ces affirmations, les salariés devaient exprimer leur degré d'accord sur une échelle allant de 1 : « Pas du tout d'accord » à 7 : « Tout à fait d'accord ». Un score élevé sur cette échelle indique la présence de ressources psychosociales favorables à la santé mentale. Cette échelle possède une cohérence interne presque satisfaisante ($\alpha = .67$).

3.3.7. Satisfaction/frustration des besoins psychologiques fondamentaux

Les trois besoins psychologiques proposés dans le cadre de la théorie de l'auto-détermination étaient également mesurés (Deci & Ryan, 2000). L'échelle de Chen et al. (2015) que nous avons utilisé est composée de quatre items pour chaque besoin : le besoin de compétence (e.g., « Je me sens compétent pour atteindre mes objectifs », etc.), le besoin d'autonomie (e.g., « J'ai le sentiment d'être libre et d'avoir le choix dans ce que je fais », etc.) et le besoin d'affiliation (e.g., « Je me sens en contact avec des personnes qui se soucient de moi et dont je me soucie », etc.). Les participants devaient exprimer pour chacune des propositions leur degré d'accord sur une échelle allant de 1 : « Pas du tout d'accord » à 7 : « Tout à fait d'accord ». Cette échelle possède une cohérence interne satisfaisante ($\alpha = .70$). Un score élevé reflète une forte satisfaction des besoins psychosociaux concernés.

3.3.8. Perméabilité du monde du travail

Les salariés étaient amenés à s'exprimer sur leurs visions de fermeture ou d'ouverture du monde du travail (Bourguignon & Herman, 2007). Trois items étaient proposés (i.e., « Le monde du travail est actuellement fermé » item inversé, « Trouver du travail est plutôt facile », et « Il devient vraiment difficile de trouver du travail », item inversé). Pour chacune de ces affirmations, les participants devaient indiquer leur réponse sur une échelle allant de 1 : « Pas du tout d'accord » à 7 : « Tout à fait d'accord ». Un score élevé sur cette échelle indiquait une perception que le monde du travail est actuellement ouvert. La cohérence interne des items de cette échelle est insatisfaisante ($\alpha = .43$).

Tableau 1

Résultats des Anova à mesures répétées sur la différence T2 (actuellement) vs T1 (avant ACI) sur les ressources psychologiques favorables au réemploi.

Ressources psychologiques	Moyennes		Anova à mesures répétées		
	Avant ACI	Actuellement	F	p	$\eta^2 p$ partiel
Détresse psychologique	2,22	1,86	43,6	<.001	0,37
Pression financière	3,03	2,50	27,4	<.001	0,22
Ouverture travail	3,01	3,31	4,05	<.05	0,04
Auto-efficacité	3,62	4,34	18,5	<.001	0,18
Fonctions latentes liées à l'emploi					
Structuration	4,16	4,90	27,9	<.001	0,22
Contact social	4,03	4,60	12,3	<.001	0,11
Statut social	5,22	5,82	22,8	<.001	0,19
Utilité sociale	4,52	4,89	6,22	<.05	0,07
Activité	4,54	5,60	36,6	<.001	0,28
Besoins psy fondamentaux					
Autonomie	4,56	5,11	20,1	<.001	0,18
Affiliation	4,93	5,27	9,58	<.01	0,10
Compétence	5,19	5,65	17	<.001	0,16

ACI : ateliers et chantiers d'insertion.

3.3.9. Sentiment d'auto-efficacité dans la recherche d'emploi

Une sélection de cinq items de l'échelle de Saks, Zikic, et Koen (2015) a été utilisée pour mesurer le sentiment d'auto-efficacité des salariés vis-à-vis de la recherche d'emploi. Ces cinq items appartiennent au facteur « Comportement »⁵ (*Job Search Self-Efficacy Behaviors-JSSE-B*) de l'échelle. Les salariés devaient estimer leur confiance vis-à-vis de différents comportements inhérents à la recherche d'emploi comme « *rechercher et trouver de bonnes opportunités d'embauche* » ou « *contacter par téléphone les entreprises pour obtenir un entretien d'embauche* ». Le mode de réponse allait de 1 = « Pas du tout confiant » à 7 = « Totalement confiant ». La cohérence interne des items de cette mesure est très bonne ($\alpha = .86$).

4. Résultats

4.1. Impact des ateliers et chantiers d'insertion sur les ressources psychologiques

Dans l'optique de tester notre première hypothèse, nous avons voulu comparer l'effet général des ACI sur un ensemble de variables que l'on peut qualifier de ressources psychologiques nécessaires au réemploi/maintien dans l'emploi. Pour cela, nous avons comparé nos mesures « avant l'ACI » et « actuellement » en lançant une série d'Anova à mesures répétées. Les résultats de ces analyses sont présentés dans le [Tableau 1](#)⁶.

Comme l'indique le [Tableau 1](#), le passage en ACI a un effet sur plusieurs variables clés dans la recherche d'emploi/maintien dans l'emploi. Plus particulièrement, il semble avoir un effet quant à la détresse psychologique des salariés. En effet, l'écart entre la situation perçue avant l'ACI ($M = 2.22$) et de celle actuellement ($M = 1.86$) est significatif $F(1, 108) = 43.6, p < .001, \eta^2_p = .37$. Ainsi, nous pouvons supposer que le passage en ACI a contribué à diminuer la détresse psychologique ressentie par les salariés. Il en va de même pour un autre facteur pouvant constituer un frein au réemploi dans des conditions optimales, à savoir la pression financière. Là aussi l'écart de perception entre l'avant ACI ($M = 3.03$) et actuellement ($M = 2.50$) semble aller en faveur d'une réduction de la pression financière ressentie par les salariés $F(1, 108) = 27.4, p < .001, \eta^2_p = .22$. Concernant d'autres variables d'importance par rapport au réemploi/maintien dans l'emploi, nous constatons que les salariés perçoivent le monde du travail

⁵ L'autre facteur étant celui des résultats (*Job Search Self-Efficacy Outcomes - JSSE-O*). Aucun des items de ce facteur n'a été utilisé dans notre étude.

⁶ Pour rappel, la détresse psychologique est mesurée de 1 à 4, la pression financière de 1 à 5 et toutes les autres variables de 1 à 7.

comme plus perméable actuellement ($M = 3.31$) comparé à avant leur ACI ($M = 3.01$). Idem pour le sentiment d'auto-efficacité qu'ils ont à propos de la recherche d'emploi, celui-ci suit la même logique : le sentiment d'auto-efficacité quant à la recherche d'emploi qui était plus faible avant le passage en ACI ($M = 3.62$) est devenu significativement plus important $F(1, 108) = 18.5, p < .001, \eta^2_p = .18$ une fois en ACI ($M = 4.34$).

Comme nous l'avons expliqué plus tôt, l'emploi (seul) assure une fonction manifeste qu'est l'assurance d'obtenir des ressources financières. Toutefois, des fonctions plus subtiles (latentes) sont également assurées par celui-ci. Nous avons donc voulu savoir si ces fonctions latentes sont assurées à travers les emplois proposés en ACI. Concernant la première fonction latente, celle de structuration du temps, nous voyons qu'effectivement les salariés d'ACI déclarent en percevoir davantage $F(1, 108) = 27.9, p < .001, \eta^2_p = .22$ une fois en ACI ($M = 4.90$) comparé à quand ils n'y étaient pas ($M = 4.16$). La deuxième fonction, celle d'apporter du contact social, semble également assurée via les emplois proposés en ACI. Les salariés perçoivent avoir de plus nombreux contacts sociaux lorsqu'ils sont en ACI ($M = 4.66$) que lorsqu'ils n'y étaient pas ($M = 4.03$). De la même manière, les salariés déclarent avoir un meilleur statut social, qui est la troisième fonction latente de l'emploi, une fois en ACI ($M = 5.82$) comparé à avant leur ACI ($M = 5.22$). En termes d'utilité sociale, qui est la quatrième fonction latente liée à l'emploi, la logique demeure la même : les salariés perçoivent en eux davantage d'utilité sociale une fois en ACI ($M = 4.89$) que lorsqu'ils n'y étaient pas ($M = 4.52$). Enfin, concernant le facteur « activité », la cinquième et dernière fonction manifeste liée à l'emploi, les salariés perçoivent un plus haut taux d'activité quotidiennement une fois en ACI ($M = 4.54$) comparé à lorsqu'ils n'y étaient pas ($M = 5.60$). Il est à noter que toutes les comparaisons que nous avons présentées sont significatives à $p < .001$, excepté pour celle d'utilité sociale qui est significative à $p < .05$.

L'emploi, comme nous l'avons vu, assure des fonctions manifestes ainsi que des fonctions plus latentes. Mais un autre prisme théorique nous amène à penser l'emploi comme un moyen de satisfaire des besoins psychologiques fondamentaux des individus. Ils sont au nombre de trois : le besoin d'autonomie, le besoin d'affiliation et le besoin de compétence. Concernant le premier besoin, celui d'autonomie, nous constatons que le passage en ACI ne semble pas l'avoir frustré. Au contraire, les salariés déclarent que ce besoin est davantage satisfait en ACI ($M = 5.11$) que lorsqu'ils n'y étaient pas ($M = 4.56$). Il en va de même pour le besoin d'affiliation : les salariés déclarent que ce besoin est davantage satisfait en étant en ACI ($M = 5.27$) que quand ils n'y étaient pas ($M = 4.93$). Enfin, concernant le besoin de compétence, nous notons que celui-ci semble davantage satisfait par le passage en ACI ($M = 5.65$) comparé à avant ce passage ($M = 5.19$). À noter que toutes ces comparaisons que nous venons de présenter sont significatives à $p < .01$ ou $p < .001$. Ainsi, après avoir examiné cet ensemble de résultats, nous constatons qu'à chaque test l'écart de moyenne entre l'avant ACI et le temps présent va dans le sens d'un gain pour le salarié. Plus exactement, l'écart entre l'avant ACI et le temps présent va systématiquement dans le sens d'une réduction des facteurs sapant la recherche d'emploi/le maintien dans l'emploi et d'une augmentation de ceux qui, au contraire, facilitent la recherche d'emploi/maintien dans l'emploi. Ces résultats vont donc dans le sens de notre première hypothèse : les salariés d'ACI auraient davantage de ressources psychologiques une fois en ACI que quand ils n'y étaient pas.

4.2. Impact du style d'accompagnement sur les ressources psychologiques

Dans un second temps, nous avons cherché à valider notre seconde hypothèse portant sur le lien potentiel entre le style d'accompagnement favorisant l'autonomie et les différentes ressources psychologiques favorables au réemploi précédemment examiné. Pour cela, nous avons lancé une série d'analyses de corrélations. Ces corrélations tiennent compte de l'impact de l'âge, du sexe, du niveau d'étude, du type d'ACI et de « l'avant ACI » (voir [Tableau 2](#)). La version complète de ce tableau est disponible en annexe (voir Annexe 1). Etant donné que l'utilisation d'une méthodologie corrélationnelle peut augmenter la force de relation entre les variables étudiées, appelé biais de variance commune ([Podsakoff et al., 2003](#)), nous avons cherché à estimer la présence de ce biais dans notre étude. Pour cela, nous avons utilisé la technique du test du facteur unique de Harmann. C'est-à-dire que nous avons lancé une analyse factorielle exploratoire sans demander de rotation. Deux résultats pourraient permettre de supposer la présence de ce biais. Le premier serait l'émergence d'un facteur unique. Le deuxième serait l'émergence d'un facteur expliquant une large partie de la variance (plus de 50 %).

Tableau 2

Résultats des analyses corrélationnelles entre les styles d'accompagnement perçus et les ressources psychologiques favorables au réemploi.

	M	ET	Acc. autonomie	Acc. contrôle
Acc. autonomie	3,74	0,85		
Acc. contrôle	2,80	0,72	.49**	–
Détresse psy	1,86	0,41	–.21+	–.15
Unité	3,65	0,77	.30**	.02
Ouverture travail	3,40	1,46	.18	.12
Auto-efficacité	4,35	1,61	.05	.09
Structuration	4,91	1,48	.13	.17
Contact social	4,64	1,77	.35**	.25*
Statut social	5,77	1,24	.36***	.05
Utilité sociale	4,90	1,42	.23*	.14
Activité	5,56	1,33	.36***	.31**
Autonomie	5,14	1,05	.21+	.25*
Affiliation	5,29	1,30	.39***	.21+
Compétence	5,62	1,19	.25*	.15

Acc. : accompagnement ; ACI : ateliers et chantiers d'insertion ; ET : écart-type. Les corrélations tiennent compte de l'effet de l'âge, sexe, niveau d'étude, type d'ACI et de «l'avant AC». Les moyennes présentées sont celles mesurées actuellement ; * : $p < .05$; ** : $p < .01$; *** : $p < .001$; + : tendanciel.

L'analyse factorielle exploratoire que nous avons lancé n'a fait émerger aucun de ces deux cas de figure. Nous obtenons sept facteurs dont le premier n'explique que 10,71 % de la variance.

Comme indiqué dans le [Tableau 2](#), nous constatons que le fait de déclarer percevoir leur accompagnement comme favorisant l'autonomie amène les salariés à déclarer (tendanciellement) moins de détresse psychologique ($r = -.21, p = .10$). Nous constatons également que la fait de déclarer percevoir cette forme d'accompagnement est lié au fait de déclarer ressentir un sentiment d'unité avec les autres salariés de l'ACI ($r = .30, p < .01$). Toutefois, nous ne notons pas de liens entre cette forme d'accompagnement (ni celle favorisant le contrôle) et le fait de percevoir le monde du travail comme étant plus ouvert, ni avec le sentiment d'auto-efficacité.

Concernant le lien avec la présence des fonctions latentes liées à l'emploi, nous observons que toutes sont liées au style d'accompagnement favorisant l'autonomie. En effet, nous constatons que le fait de déclarer percevoir de l'autonomie dans l'accompagnement est lié fait de déclarer posséder de nombreux contacts sociaux ($r = .35, p < .01$), au fait de déclarer disposer d'un statut social favorable ($r = .36, p < .001$), au fait de se sentir utile socialement ($r = .23, p < .05$) et au fait de sentir être en activité ($r = .36, p < .001$). Seul le lien avec la perception de structuration de ses journées est non significatif. Nous notons également que le fait de percevoir du contrôle dans l'accompagnement amène les salariés à déclarer disposer de nombreux contacts sociaux ($r = .25, p < .05$) et se sentir en activité ($r = .31, p < .01$).

En ce qui concerne les liens avec les besoins psychologiques fondamentaux, nous constatons que leur satisfaction est liée aux styles d'accompagnement. Effectivement, la perception d'autonomie dans l'encadrement amène les salariés à déclarer avoir leur besoin d'autonomie (tendanciellement) satisfait ($r = .21, p < .10$), tout comme leur besoin d'affiliation ($r = .39, p < .001$), ainsi que leur besoin de compétence ($r = .25, p < .05$). Nous notons par ailleurs que le fait de percevoir du contrôle dans l'accompagnement amène également les salariés à déclarer leur besoin d'autonomie comme satisfait ($r = .25, p < .05$) tout comme (tendanciellement) leur besoin d'affiliation ($r = .21, p < .10$).

Les résultats que nous observons semblent donc (globalement) aller dans le sens de notre seconde hypothèse. Cependant, dans l'optique d'écarter tout biais possible, nous avons vérifié que les liens corrélationnels observés se maintiennent même lorsque l'on examine les deux styles d'accompagnement dans le même modèle. Pour cela, nous avons lancé une série d'analyses de régression avec comme prédicteurs la mesure de perception d'autonomie dans l'accompagnement, ainsi que la mesure de perception de contrôle dans l'accompagnement. Nos variables de sortie demeurent les mêmes que lors des analyses corrélationnelles.

Comme nous pouvons le voir dans le [Tableau 3](#), les analyses de régressions complémentaires font apparaître que notre hypothèse 2 est toujours corroborée par plusieurs résultats. En effet lorsque nous contrôlons statistiquement l'effet de l'accompagnement favorisant le contrôle, l'effet

Tableau 3

Résultats des analyses de régression entre les styles d'accompagnement perçus comme prédicteurs et les ressources psychologiques favorables au réemploi en variable de sortie.

Ressources psychologiques	Accompagnement autonomie			Accompagnement contrôle		
	<i>t</i>	<i>p</i>	η^2_p	<i>t</i>	<i>p</i>	η^2_p
Détresse psychologique	-1,22	.23	.02	-.05	.96	< .01
Unité	3,52	< .001	.13	-1,22	.23	.02
Ouverture travail	1,98	< .05	.05	.15	.88	< .01
Auto-efficacité	.22	.83	< .01	.78	.44	.01
Fonctions latentes emploi						
Structuration	< .01	.99	< .01	.83	.41	< .01
Contact social	1,92	.06	.04	.64	.52	< .01
Statut social	4,76	< .001	.21	-1,67	.10	.03
Utilité sociale	1,79	.08	.04	-.12	.91	< .01
Activité	1,47	.15	.03	2,11	< .05	.05
Besoins psy fondamentaux						
Autonomie	.97	.34	.01	1,01	.31	.01
Affiliation	2,38	< .05	.07	1,40	.17	.02
Compétence	1,25	.22	.02	.79	.44	.01

de la perception d'autonomie dans l'accompagnement demeure positivement associé à un plus fort sentiment d'unité avec les autres salariés d'ACI ($t = 3.52, p < 001, \eta^2_p = .13$). Nous constatons que la perception d'autonomie dans l'accompagnement est également liée positivement au fait d'entrevoir le monde du travail comme étant davantage ouvert que fermé ($t = 1.98, p < 05, \eta^2_p = .05$). Par contre, cette forme d'accompagnement (tout comme celle favorisant le contrôle) n'est associée ni à une réduction de la détresse psychologique, ni à l'augmentation du sentiment d'auto-efficacité.

En ce qui concerne les fonctions latentes liées à l'emploi, comme le montre le **Tableau 3**, la perception d'autonomie dans l'accompagnement est associée au fait de déclarer posséder un meilleur statut social ($t = 4.76, p < 001, \eta^2_p = .21$), et cela même en contrôlant statistiquement l'effet de l'accompagnement favorisant le contrôle. C'est également le cas pour le fait de déclarer avoir une meilleure utilité sociale ($t = 1.79, p = .08, \eta^2_p = .04$) et le fait de déclarer avoir de plus nombreux contacts sociaux ($t = 1.92, p = .06, \eta^2_p = .04$) même si ces liens sont tendanciels plutôt que significatifs. Nous notons que nous n'obtenons pas de liens ni significatifs, ni tendanciels entre cette forme d'accompagnement et le fait que les salariés déclarent leurs journées comme étant plus structurées. Enfin, seule la perception de contrôle dans l'accompagnement amène à déclarer avoir plus d'activités au quotidien ($t = 2.11, p < 05, \eta^2_p = .05$).

Quant aux besoins psychologiques fondamentaux, nous pouvons voir dans le **Tableau 3** que la perception d'autonomie dans l'accompagnement amène les salariés à déclarer leur besoin d'affiliation comme étant satisfait ($t = 2.38, p < 05, \eta^2_p = .07$), encore une fois en contrôlant statistiquement l'effet de l'accompagnement favorisant le contrôle. Toutefois, il s'agit du seul lien significatif que nous relevons car ni la perception d'autonomie, ni celle de contrôle dans l'accompagnement ne permet de satisfaire les besoins d'autonomie et de compétence.

5. Discussion

5.1. Rappel des objectifs et des hypothèses

Dans cette étude, nous avons formulé deux objectifs en rapport avec plusieurs constats que nous avons formulés à propos de la recherche autour des ACI. Le premier objectif était de tester l'impact des ACI sur un plan psychologique. Nous avons supposé que la participation à ces ateliers conduirait à une augmentation des scores témoignant de la présence de ressources psychologiques et à la baisse des scores aux freins du réemploi/maintien dans l'emploi. Les résultats que nous avons relevés semblent aller clairement dans le sens de cette hypothèse. En effet, nous voyons que les moyennes des scores de détresse psychologique et de pression financière sont significativement plus hautes avant le passage en ACI. De l'autre côté, les moyennes des scores d'auto-efficacité et de perméabilité perçue du monde de

l'emploi sont significativement plus faibles avant le passage en ACI. Il en va de même pour les fonctions latentes liées à l'emploi. Nous notons que toutes sont (significativement) plus présentes actuellement comparé à avant l'ACI. Même chose pour la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux : tous sont significativement plus satisfaits actuellement qu'avant l'ACI. Nous pouvons donc conclure que, dans les conditions où nous avons mesuré nos données, les ACI ont un impact positif sur les facteurs prédisposant les salariés à s'insérer ou se réinsérer dans l'emploi.

Le deuxième objectif que nous nous étions fixé était celui de déterminer quelle forme d'accompagnement serait la plus à même de contribuer au développement et au maintien de ces ressources psychologiques. Nous avons supposé que la perception d'un accompagnement favorisant l'autonomie des salariés serait liée positivement à ces ressources psychologiques. Les résultats que nous obtenons vont partiellement dans le sens de cette hypothèse. Car d'un côté, les analyses de régressions nous permettent de constater des liens entre cette forme d'accompagnement et le fait de sentir proche des autres salariés, de percevoir le monde du travail comme plus ouvert, de se percevoir comme ayant un meilleur statut social, ainsi que (tendanciellement) une meilleure utilité sociale et de plus nombreux contacts sociaux, tout comme le fait de déclarer ses besoins en termes d'affiliation sociale comme satisfaits. Mais d'autre part, nous notons une absence de liens significatifs avec le niveau de détresse psychologique, le sentiment d'auto-efficacité, la perception de structuration et d'activité liés au réemploi, ou bien le fait de déclarer ses besoins d'autonomie et de compétence comme satisfaits. Pour résumer, le schéma de résultats que nous observons semble aller dans le sens d'un impact positif de ce style d'accompagnement sur ce qui s'apparente à un mieux-être social. Nous entendons par là que les liens que nous observons portent essentiellement sur le fait de se sentir connecté aux autres (besoin d'affiliation satisfait, sentiment d'unité avec les autres salariés, contacts sociaux nombreux), d'une manière positive (statut social favorable, sentiment d'utilité sociale), permettant *in fine* de se projeter dans un futur dans lequel le sujet aura sa place (perception que le monde du travail est ouvert plutôt que fermé).

Toutefois, l'absence de lien entre cet accompagnement et la satisfaction du besoin d'autonomie pose question tant cela peut paraître contradictoire. Mais la construction des items explique peut-être en partie ces résultats. Car les salariés ont dû se positionner sur des items tels que « mes décisions reflètent ce que je veux vraiment » ou bien « je me sens obligé de faire beaucoup de choses que je ne choisirais pas de faire ». Or, que l'encadrant laisse ou non de l'autonomie aux salariés, la tâche qu'ils effectuent initialement n'est pas désirée. Elle peut parfois susciter des vocations et donner lieu à une poursuite de l'activité plus loin dans le temps. Mais il ne s'agit pas d'un objectif en soi et la plupart des salariés se concentre sur un projet professionnel autre que l'activité pratiquée en ACI. Par conséquent, l'utilisation d'une mesure d'autonomie conceptualisée comme la non-aliénation de soi à des forces vécues comme étrangères ou exerçant une pression, qu'il s'agisse de demandes internes ou de contingences externes telles que la sanction ou la récompense (Ryan & Deci, 2006 ; Chirkov et al., 2003) n'est peut-être pas adapté. En revanche, le fait que les salariés semblent se percevoir plus positivement et s'insérer dans des réseaux relationnels plus efficacement participe peut-être plus à une conception de l'autonomie comme capacité à se situer dans un champ social et à agir sur lui (Auzoult, 2021).

5.2. Apports théoriques

Ces résultats s'inscrivent clairement dans le courant de recherche du leadership centré sur le développement de l'autonomie des salariés. Nous pensons notamment aux travaux réalisés dans le cadre de la TAD sur le soutien à l'autonomie du leader (Deci et al., 2017 ; Gagné et Deci, 2005 ; Hetland et al., 2011 ; Slemph et al., 2018). Ce type de leadership caractérise des dirigeants qui s'intéressent aux perspectives de leurs employés, offrent des possibilités de choix et de contribution dans le processus décisionnel, encouragent l'initiative personnelle et évitent le recours à des récompenses ou des sanctions externes pour motiver le comportement. Le soutien à l'autonomie de la part de l'encadrant permettrait d'améliorer la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des salariés, ce qui engendrerait en retour un ensemble de conséquences positives au travail. Ainsi, plusieurs recherches ont démontré que plus les salariés considèrent que leur superviseur encourage à l'autonomie en prenant en compte leur perspective et plus ils expriment de satisfaction au travail, de bien-être

psychologique et réalisent de meilleures performances professionnelles. À l'inverse, plus les salariés considèrent que leur superviseur agit de manière directive et coercitive et moins leurs besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sont satisfaits (Baard et al., 2004 ; Gillet et al., 2012 ; Slemp et al., 2018). Les résultats que nous obtenons confirment donc dans ce contexte bien spécifique qu'est un ACI que le développement de l'autonomie est très favorable sur un plan psychologique. Par ailleurs, le choix de notre mesure quant à l'encadrement prodigué au sein des ACI comporte un intérêt manifeste. Il s'agit d'une mesure que nous avons adapté de Reeve et Jang (2006), qui résulte en un inventaire de comportements types plus ou moins fréquents. Cette mesure est selon nous plutôt discrète, dans le sens où elle ne crée pas un effet « bloc » entre d'un côté une logique participative/pro-autonomie vs directive/pro-contrôle, qui parfois à la lecture provoque un effet « bon leader » vs « mauvais leader » pouvant guider les réponses.

Autour de la question, centrale dans cet article, de l'autonomie, quelques points nous semblent intéressants à développer ici. Car ces résultats que nous observons ne doivent pas, nous le pensons, constituer une tribune défendant mordicus l'autonomie en tout et toute chose. Au contraire, nos résultats indiquent que le fait de placer la focale sur l'autonomie (davantage que sur le contrôle en tout cas) semble permettre de développer chez les salariés d'ACI certaines ressources dont ils ont et auront besoin pour se maintenir dans l'emploi. Nous parlons, comme évoqué précédemment, d'un lien entre autonomie et mieux-être social. A contrario, nous pourrions gager que placer la focale sur le contrôle (davantage que l'autonomie) serait associé positivement à d'autres variables (plutôt nécessaires à la croissance de l'organisation) comme la performance d'équipe, la productivité ou la gestion de situations critiques (Somech & Wenderow, 2006 ; Sims, Faraj, & Yun, 2009 ; Burke et al., 2006). Par ailleurs, nous invitons également le lecteur à prendre en considération le risque autour du « tout-autonomie » qui pourrait faire peser sur les épaules du salarié une charge bien trop lourde pour lui seul. D'autant plus quand l'autonomie sonne davantage comme une exigence vers laquelle tendre uniformément. À ce propos, Legault et Belarbi-Basbous (2006) montre que l'autonomie comme injonction est fortement saillante auprès des salariés d'organisations qu'ils ont interrogés. Mais le revers de la médaille porte sur le stress, l'ambiguïté et conflit de rôle que ces salariés doivent parvenir à gérer, là aussi seul. Les auteurs mettent ce constat en lien avec le fait de s'attribuer la responsabilité de l'atteinte des objectifs et de la satisfaction des clients, cela à travers une vision de l'entreprise moderne très proche de l'entreprenariat. D'autres auteurs parleront d'un effet « trop-de-bien » (*too-much-of-a-good-thing*) rendant ces efforts, finalement, contre-productif (Pierce & Aguinis, 2013).

5.3. Apports pratiques

Comme nous l'avons expliqué, un des intérêts de cette recherche est de contribuer à la pratique des encadrants et CIP présents sur le terrain, pouvant avoir besoin d'un angle de vue théorique et pratique. Conformément à ce que nous avons examiné plus tôt, la littérature scientifique indique que la promotion de l'autonomie tout comme la satisfaction des besoins fondamentaux participe à générer davantage de motivation chez les individus. Plus exactement, cela contribue à générer une forme de motivation davantage interne et donc plus qualitative que d'autres formes de motivations. Sur cette question, la littérature scientifique (Vansteenkiste & Van den Broeck, 2018) nous permet d'énoncer plusieurs recommandations à destination des professionnels sur le terrain :

- il est davantage intéressant de ne pas se focaliser sur la quantité de motivation des salariés, mais plutôt chercher à comprendre quel est le type de raisons (autonomes ou contrôlées) qui sous-tend leurs comportements de recherche d'emploi ou d'engagement dans des projets futurs. Cela dans l'optique de générer une motivation plus « qualitative que quantitative » ;
- un manque de motivation à s'engager dans un projet d'après-ACI ne provient pas seulement du découragement après une répétition de refus, mais peut aussi représenter un choix plus délibéré et réfléchi ou une tentative de défier des figures d'autorité qui font pression ;
- exercer une pression sur un salarié pour trouver un futur emploi peut être efficace à court terme, mais cela peut engendrer des dommages collatéraux considérables à long terme, comme une baisse du bien-être et une mauvaise qualité du réemploi ;

- afin d'encourager la motivation à retrouver un emploi de façon autonome, les conseillers ont tout intérêt à adopter un style de conseil qui soutient les besoins psychologiques des salariés en matière d'autonomie, de compétence et d'affiliation ;
- le développement de l'autonomie peut se manifester à travers l'offre de choix désirables, d'une explication permettant de donner du sens à ces choix, l'acceptation inconditionnelle du fonctionnement du salarié, l'utilisation d'un langage invitant plutôt que contrôlant, ainsi que l'affichage d'une curiosité sincère dans les raisons des demandeurs d'emploi à chercher ou ne pas chercher un emploi.

D'autre part, ces réflexions que nous avons formulées peuvent s'inscrire dans une logique plus large qui est celle du processus d'autonomisation de l'individu dans l'élaboration de son projet de retour à l'emploi. Ces conceptions sont proches de ce qui est attendu actuellement dans le cadre d'une authentique alliance de travail. L'alliance de travail véhicule l'idée de mobiliser un maximum de ressources chez les demandeurs d'emplois (au sens large), non pas en contrôlant mais en suggérant. Plutôt que d'orienter l'individu dans un sens attendu, ou de simplement l'informer des postes à pourvoir, l'idée est plutôt de transformer le rôle du conseiller de manière à ce qu'il favorise l'autonomisation du demandeur d'emploi. À cet égard, certaines propositions issues de la littérature scientifique (Auzoult, 2008) nous semblent intéressantes à mentionner :

- la clarification/construction du soi : c'est-à-dire assister l'individu dans l'intégration en Soi des différentes informations. Aider à faire plus facilement le lien entre un choix qu'il a opéré et ses valeurs, ses compétences, ses préférences, etc. Toute proposition permettant d'ancrer plus ostensiblement l'expérience des individus dans un parcours cohérent et permettant d'éclairer leur identité personnelle est donc à privilégier ;
- l'aide apportée à l'individu afin qu'il puisse mieux percevoir les facteurs s'exerçant sur lui : L'idée est donc de pousser l'individu à prendre conscience des facteurs ayant un écho sur ses conduites ou jugements. Cela serait accompagnée par une meilleure délimitation « moi/non moi ». Le tout aboutissant à d'éventuelles actions permettant de rééquilibrer la relation entretenue avec l'environnement. L'objectif *in fine* est que l'individu puisse efficacement se situer dans un champ social donné et se sentir les moyens d'avoir un pouvoir d'influence sur ce dernier.

5.4. Limites et ouverture

Cette étude n'est évidemment pas exempte de limites. Parmi celles qui nous semblent pertinentes à mentionner, nous pouvons évoquer le potentiel biais de sélection des participants à cette étude. Même si les auteurs ont eu l'occasion d'échanger avec les directions d'ACI quant à la nécessité de tendre le plus possible vers des échantillons hétérogènes de sujets, ce sont ces directions (ainsi que les encadrants et CIP) qui ont effectué la sélection des sujets. Au final, notre échantillon de sujets comporte un bon équilibre homme-femme, et une assez bonne représentativité des âges et des structures différentes, mais ce facteur n'a pas été contrôlé directement par nous-même. De plus, la tentation a pu être grande pour les ACI de proposer des sujets favorables dont les réponses iraient dans le sens d'une forte satisfaction. Même si nous partons du principe que ça n'a pas été le cas, il réside au moins un biais de sélection dont nous pouvons être sûr, c'est celui de la sélection liée à la langue. La plupart des sujets qui ont répondu à cette enquête avaient une bonne maîtrise de la langue ce qui est plus difficilement le cas au sein des ACI de manière générale. Une autre limite renvoie à celle liée à l'utilisation de méthodes corrélationnelles. Nous ne pouvons pas conclure à un lien causal entre la perception d'autonomie venant de l'encadrant et nos variables clés. Nous pourrions même imaginer des relations inverses : c'est parce que les salariés disposent de ressources psychologiques favorables au retour/maintien dans l'emploi qu'ils perçoivent un style faisant la promotion de l'autonomie chez leurs encadrants. Toutefois, la littérature scientifique que nous avons exposée nous permet de préférer plutôt le premier type de relation que le deuxième. Enfin, la dernière limite que nous voyons renvoie au mode de réponse « avant l'ACI » vs « actuellement ». Ce mode de réponse peut pousser à la rationalisation les sujets, qui auraient peut-être du mal à reconnaître que l'ACI n'est pas si efficace que cela et (par phénomène de dissonance) volontairement creuser l'écart entre l'avant et l'actuellement.

Une manière de dépasser ces différentes limites serait d'interroger les salariés à partir de méthodes qualitatives. Nous pourrions imaginer que cela prendrait la forme d'un entretien individuel ou d'un focus group, où il serait demandé aux salariés ce qui leur permet et permettrait de vivre favorablement leur ACI et de développer des ressources nécessaires pour la suite de leur insertion. Cette manière de procéder plus libre pourrait permettre de faire émerger du terrain des facteurs d'importance auxquels les chercheurs n'auraient pas forcément pensé. Par ailleurs, cette manière de procéder plus horizontale serait peut-être plus en accord avec ce qui semble être véhiculé dans les ACI.

Déclaration de liens d'intérêts

Les auteurs déclarent ne pas avoir de liens d'intérêts.

Remerciements

Les auteurs remercient chaleureusement les encadrants, CIP et directions des ACI qui ont pris de leur temps pour permettre la bonne conduite de ce projet. Ils remercient également les salariés des ACI qui ont accepté de passer cette enquête. Ils remercient également Lucas Sondaz et Aurélie Bannier du Conseil Départemental de la Côte-d'Or qui ont été leurs interlocuteurs durant ce projet. Enfin, ils remercient les membres de l'équipe pluridisciplinaire ayant pris part à ce projet : Sabine Palmer, Hervé Marchal, Marine Philipponel, Bio Cyrinus Elegbede, Marie Mbome, Lucie Finez, Céline Capelier.

Annexe 1. Matériel complémentaire

Le matériel complémentaire accompagnant la version en ligne de cet article est disponible sur <http://www.sciencedirect.com> et <https://doi.org/10.1016/j.prps.2023.03.004>.

Références

- Auzoult, L. (2008). L'autonomie, conceptions et pratiques. *Pratiques Psychologiques*, 14(2), 237–245. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2007.12.005>
- Auzoult, L. (2021). Autonomie psychologique : conceptions et processus. In A.-M. Costalat-Founeau (Ed.), *La capacité d'action : Un moteur de la transition professionnelle* (pp. 21–38). Toulouse: Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.costa.2021.01.0021>
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n2p192>
- Bourguignon, D., & Herman, G. (2005). La stigmatisation des personnes sans emploi : conséquences psychologiques et stratégies de défense de soi. *Recherches Sociologiques*, 36(1), 53–78.
- Bourguignon, D., & Herman, G. (2007). Chapitre 3. Au cœur des groupes de bas statut : la stigmatisation. In *Travail, chômage et stigmatisation*. pp. 99–144. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.herma.2007.01.0099>
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., der Kaap-Deeder, V., & Verstuyf, J. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39(2), 216–236. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9450-1>
- Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y., & Kaplan, U. (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: a self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), 97. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.1.97>
- Creed, P. A., & Macintyre, S. R. (2001). The relative effects of deprivation of the latent and manifest benefits of employment on the well-being of unemployed people. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(4), 324. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.4.324>
- De Charms, R. (1968). *Personal causation*. Academic Press.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1–6. <https://doi.org/10.4102/sajip.v31i4.200>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. <https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104.01>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

- Drury, J., Brown, R., González, R., & Miranda, D. (2016). Emergent social identity and observing social support predict social support provided by survivors in a disaster: Solidarity in the 2010 Chile earthquake. *European Journal of Social Psychology*, 46(2), 209–223. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2146>
- Ervasti, H., & Venetoklis, T. (2010). Unemployment and subjective well-being: An empirical test of deprivation theory, incentive paradigm and financial strain approach. *Acta Sociologica*, 53(2), 119–139. <https://doi.org/10.1177/0001699310365624>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gérome, C. (2017). Questionner la (re) mise au travail des « éloignés de l'emploi » la sélection et l'évaluation des chômeurs dans les structures d'insertion par l'activité économique. In D. Glaymann, F. Moatty, G. Tiffon, & J.-P. Durand (Eds.), *Le piège de l'employabilité* (pp. 127–138). Presses Universitaires de Rennes.
- Gianfaldoni, P., & Lerouvoilles, P. (2015). *L'impératif de croissance des entreprises sociales d'insertion par le travail. Entreprises Solidaires. L'économie sociale et solidaire en question* (s), pp. 31–48. Collection économie et société, Rennes, Presses Universitaires de Rennes. <https://doi.org/10.4000/books.pur.57967>
- Gianfaldoni, P., & Rostaing, F. (2010). L'insertion par l'activité économique comme espace d'action publique : entre politique publique et gouvernance. *Politiques et Management Public*, 27(1), 143–165. <https://doi.org/10.4000/pmp.2178>
- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., & Colombat, P. (2012). The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 437–450. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9253-2>
- Goldberg, D. P., & Williams, P. (1988). *A user's guide to the General Health Questionnaire*. Windsor: NFER-Nelson.
- Hardré, P. L., & Reeve, J. (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study. *International Journal of Training and Development*, 13(3), 165–184. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2009.00325.x>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Life cycle theory of leadership*. *Training & Development Journal*, 23, 26–34.
- Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, <https://doi.org/10.1108/13620431111168903>
- Hetland, H., Sandal, G. M., & Johnsen, T. B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 16(1), 58–75. <https://doi.org/10.1080/13594320601084558>
- Jahoda, M. (1981). Work, employment, and unemployment: Values, theories, and approaches in social research. *American Psychologist*, 36(2), 184. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.36.2.184>
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment*. Cambridge Books. <https://doi.org/10.1017/s003329170005128x>
- Kanfer, R., & Bufton, G. M. (2018). *Job loss and job search: A social-cognitive and self-regulation perspective*, pp. 143–158. The Oxford handbook of job loss and job search. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199764921.013.002>
- Kanfer, R., Wanberg, C. R., & Kantrowitz, T. M. (2001). Job search and employment: A personality–motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 837. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.837>
- Legault, M. J., & Belarbi-Basbous, H. (2006). Gestion par projets et risques pour la santé psychologique au travail dans la nouvelle économie. *Pistes*, 8(1) <https://doi.org/10.4000/pistes.3086>
- Lesage, F. X., Martens-Resende, S., Deschamps, F., & Berjot, S. (2011). Validation of the General Health Questionnaire (GHQ-12) adapted to a work-related context. *Open Journal of Preventive Medicine*, 1(2), 44–48. <https://doi.org/10.4236/ojpm.2011.12007>
- Mboumba, J. M. (2018). *L'approche par les compétences dans les classes de FLES en structures d'insertion par l'activité économique. Revue Travaux de Didactique du Français Langue Étrangère*, 72.
- McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: a meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 53. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.53>
- Meyers, R., & Houssemand, C. (2010). Socioprofessional and psychological variables that predict job finding. *European Review of Applied Psychology*, 60(3), 201–219. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2009.11.004>
- Ntontis, E., Drury, J., Amlôt, R., Rubin, G. J., & Williams, R. (2018). Emergent social identities in a flood: Implications for community psychosocial resilience. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 28(1), 3–14. <https://doi.org/10.1002/casp.2329>
- Paul, K. I., & Batinic, B. (2010). The need for work: Jahoda's latent functions of employment in a representative sample of the German population. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 45–64. <https://doi.org/10.1002/job.622>
- Paul, K. I., & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 264–282. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.01.001>
- Péneau, M., & Servant, L. (2012). La dualité entre production et accompagnement. Le challenge permanent des structures d'insertion par l'activité économique. *Le Sociographe*, 5, 159–182. <https://doi.org/10.3917/graph.hs05.0159>
- Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, 39(2), 313–338. <https://doi.org/10.1177/0149206311410060>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Reeve, J. (2009). Why teachers adopt a controlling motivating style toward students and how they can become more autonomy-supportive. *Educational Psychologist*, 44(3), 159–175. <https://doi.org/10.1080/00461520903028990>
- Reeve, J., & Jang, H. (2006). What teachers say and do to support students' autonomy during a learning activity. *Journal of Educational Psychology*, 98(1), 209. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.98.1.209>
- Rouse, P. C., Turner, P. J., Siddall, A. G., Schmid, J., Standage, M., & Bilzon, J. L. (2020). The interplay between psychological need satisfaction and psychological need frustration within a work context: A variable and person-oriented approach. *Motivation and Emotion*, 44(2), 175–189. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09816-3>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will? *Journal of Personality*, 74(6), 1557–1586. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x>

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (2000). Change in job search behaviors and employment outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *56*(2), 277–287. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1714>
- Saks, A. M., Zikic, J., & Koen, J. (2015). Job search self-efficacy: Reconceptualizing the construct and its measurement. *Journal of Vocational Behavior*, *86*, 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.11.007>
- Schuring, M., Robroek, S. J., & Burdorf, A. (2017). The benefits of paid employment among persons with common mental health problems: evidence for the selection and causation mechanism. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, *43*(6), 540–549. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3675>
- Shobe, K. (2018). Productivity driven by job satisfaction, physical work environment, management support and job autonomy. *Business and Economics Journal*, *9*(2), 1–9. <https://doi.org/10.4172/2151-6219.1000351>
- Sims, H. P., Jr., Faraj, S., & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, *52*(2), 149–158. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.10.002>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, *42*(5), 706–724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Somech, A., & Wenderow, M. (2006). The impact of participative and directive leadership on teachers' performance: The intervening effects of job structuring, decision domain, and leader-member exchange. *Educational Administration Quarterly*, *42*(5), 746–772. <https://doi.org/10.1177/0013161x06290648>
- Sumner, R. C., & Gallagher, S. (2017). Unemployment as a chronic stressor: A systematic review of cortisol studies. *Psychology & Health*, *32*(3), 289–311. <https://doi.org/10.1080/08870446.2016.1247841>
- van der Noordt, M., IJzelenberg, H., Droomers, M., & Proper, K. I. (2014). Health effects of employment: a systematic review of prospective studies. *Occupational and environmental medicine*, *71*(10), 730–736. <https://doi.org/10.1136/oemed-2013-101891>
- van Rijn, R. M., Carlier, B. E., Schuring, M., & Burdorf, A. (2016). Work as treatment? The effectiveness of reemployment programmes for unemployed persons with severe mental health problems on health and quality of life: a systematic review and meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, *73*(4), 275–279. <https://doi.org/10.1136/oemed-2015-103121>
- Vansteenkiste, M., & Van den Broeck, A. (2018). *Understanding the motivational dynamics among unemployed individuals: Refreshing insights from the self-determination theory perspective*. *The Oxford handbook of job loss and job search*. pp. 159–180. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199764921.013.005>
- Vansteenkiste, M., Lens, W., De Witte, S., De Witte, H., & Deci, E. L. (2004). The 'why' and 'why not' of job search behaviour: their relation to searching, unemployment experience, and well-being. *European Journal of Social Psychology*, *34*(3), 345–363. <https://doi.org/10.1002/ejsp.202>
- Wanberg, C. R., Glomb, T. M., Song, Z., & Sorenson, S. (2005). Job-search persistence during unemployment: A 10-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, *90*(3), 411. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.411>
- Wanberg, C. R., Hough, L. M., & Song, Z. (2002). Predictive validity of a multidisciplinary model of reemployment success. *Journal of Applied Psychology*, *87*(6), 1100. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1100>
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, *66*(5), 297. <https://doi.org/10.1037/h0040934>
- Wulfgramm, M. (2014). Life satisfaction effects of unemployment in Europe: The moderating influence of labour market policy. *Journal of European Social Policy*, *24*(3), 258–272. <https://doi.org/10.1177/0958928714525817>
- Zechmann, A., & Paul, K. I. (2019). Why do individuals suffer during unemployment? Analyzing the role of deprived psychological needs in a six-wave longitudinal study. *Journal of Occupational Health Psychology*, *24*(6), 641. <https://doi.org/10.1037/ocp0000154>