

# Chapitre 4. Le développement implicationnel

## Table des matières

<b>Chapitre 4. Le développement implicationnel.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Différents processus implicationnels .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Le cas des volontaires des Organisations Non Gouvernementales.....</b>	<b>2</b>
1.1.1. L'anticipation .....	2
1.1.2. La projection. ....	3
1.1.3. La confusion .....	4
1.1.4. L'ajustement.....	5
<b>1.2. Le cas des salariés du Groupe Bourbon.....</b>	<b>7</b>
1.2.1. La projection des implications antérieures.....	7
1.2.2. La confusion liée à l'émergence de nouvelles implications .....	8
1.2.3. Le réajustement .....	9
<b>1.3. Le cas des entrepreneurs .....</b>	<b>10</b>
1.3.1. Anticipations et changements d'implication chez les entrepreneurs. ....	11
1.3.2. L'obligation de persévérer et l'interdiction de douter .....	12
1.3.3. Des remises en question profondes.....	13
<b>2. Un modèle d'implication .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1. Un modèle processuel du changement d'implication .....</b>	<b>16</b>
2.1.1. L'implication initiale.....	17
2.1.2. La confusion .....	18
2.1.3. L'implication (ré) ajustée .....	18
<b>2.2. Un modèle constructiviste de relation avec l'environnement .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. Processus implicationnel et parcours professionnel .....</b>	<b>22</b>
2.2.1. Processus implicationnel et situations nouvelles .....	22
2.2.2. Processus implicationnel et situations en changement .....	23
2.2.3. Processus implicationnel et évolution intérieure.....	25
<b>3. Perspectives.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1. Perspective de recherche 1 : implication et comportements .....</b>	<b>27</b>
3.1.1. En théorie : l'implication comme environnement psychologique de la décision	27
3.1.2. Première exploration : le cas des volontaires .....	28
3.1.3. Deuxième exploration : le cas des entrepreneurs.....	29
<b>3.2. Piste de recherche 2 : implication et désirabilité sociale .....</b>	<b>31</b>
3.2.1. La norme d'implication .....	31
3.2.2. Clairvoyance normative, adhésion et désirabilité sociale.....	32
3.2.3. Différents rapports possibles à la norme .....	34
<b>3.3. Perspective pratique : propositions pour un bilan de compétences.....</b>	<b>35</b>
3.3.1. De la recherche à la recommandation : vision du développement personnel.....	35
3.3.2. Proposition pour un bilan de compétences .....	36
<b>Conclusion .....</b>	<b>38</b>

Différents auteurs comme Buchanan (1974), Mowday, Porter & Steers (1979), Pierce & Dunham (1987), Allen & Meyer (1988) et Mowday (1992) insistent sur l'importance des premières expériences. Ils mesurent des corrélations significatives entre le niveau d'implication initial et celui développé quelques mois plus tard. Partant de là, Mowday, Porter et Steers (1982) décrivent

l'implication comme un phénomène relativement stable, se développant lentement avec l'ancienneté et l'âge.

Les résultats de nos recherches montrent également, dans certains cas, un lien entre le niveau initial de l'implication et son niveau quelques temps plus tard. Mais, pour nous, ces intensités équivalentes peuvent cacher d'importants changements dans la forme et, au-delà, dans la nature même des phénomènes. Surtout, le processus mis à jour n'est pas complètement linéaire, il passe par différentes phases de tensions, d'instabilité et de rupture.

Cette partie décrit trois versions de ce processus correspondant à des populations et des moments différents. Nous en déduisons un modèle général du changement d'implication. Enfin nous explorons un certain nombre de pistes de recherches dont nous déduisons un certain nombre de propositions pour un bilan de compétences centré sur l'implication.

## 1. Différents processus implicationnels

Nous avons étudié différents aspects du processus implicationnel à travers différentes populations :

- le processus initial a été analysé avec les volontaires des associations humanitaires ;
- le processus induit par des changements de l'organisation a été exploré avec l'introduction en bourse du Groupe Bourbon ;
- le processus lié aux évolutions intérieures de l'individu a été examiné avec les entrepreneurs.

Dans cette partie, nous abordons ces différents cas de figures, séparément, en tenant compte des spécificités de leurs contextes.

### 1.1. Le cas des volontaires des Organisations Non Gouvernementales

Nous avons étudié le processus d'implication initial, dans le cadre de notre thèse, à propos des volontaires. Nous en avons tiré deux articles : le premier est le chapitre 10 du livre sur « l'implication au travail » coordonné par Thévenet et Neveu (2002a), le second correspond au chapitre 8 de l'ouvrage sur « la gestion des ONG » coordonné par Quéinnec (2004c).

Les volontaires sont des jeunes européens recrutés par les ONG sur des projets destinés à aider les pays du Sud. On distingue habituellement les projets d'urgence et les projets de développement, notre recherche concerne les seconds. Les volontaires se retrouvent, dans ce cadre, confrontés à des situations sans commune mesure avec ce qu'ils connaissent. Nous reprenons ici les quatre étapes de leur implication. Nous avons, pour l'occasion, conformément aux recommandations du chapitre 3, repris les données de la thèse sous la forme de tableaux.

#### 1.1.1. L'anticipation

Nos résultats montrent l'existence d'une implication anticipée, d'ores et déjà très consciente et très formalisée. Le volontaire construit son implication conjointement aux démarches qu'il effectue en vue de partir. Il explicite au profit de qui il entend travailler, définissant ainsi la situation et le rôle qu'il aspire à jouer dans ce cadre. Il fait souvent valoir l'utilité de sa démarche, insistant sur l'ampleur des besoins auxquels il va devoir répondre.

n°	Caractéristique	Illustration.
1.	Rencontre  Imagination	J'ai rencontré une amie qui revenait de Thaïlande où elle avait travaillé neuf mois avec MSF, et je sais que le soir même... après avoir très peu discuté avec elle, parce qu'elle parlait très peu... elle disait à ce moment là que c'était pas facile de parler. Donc, c'était pas grand chose, mais il y avait quelque chose qui émanait de son témoignage. C'est en imaginant ce qu'elle avait pu vivre, ce qu'elle avait pu retirer de

		cette expérience que ça a fait que une sorte de déclic.
2.	Envies Aider, être utile  Admiration	Ouais, c'était une envie de voyager mais aussi une envie de pratiquer une profession qui puisse vraiment aider les gens... Donc, je sais pas c'est au moins utile quelque part ! Et puis je sais pas je trouvais ça exaltant, marrant comme idée, je trouvais que c'était sympa... qu'il y avait une certaine reconnaissance par rapport aux gens, ..fin ça me plaisait quoi et puis j'ai toujours été en admiration devant les gens qui sont partis alors...
3.	Imagination Réalisme  Aider	Moi, j'imagine bien les choses mais il faudra que je sois patient. Il ne faut pas que j'arrive tout frais moulu. Il ne faut pas que je crois que je vais organiser en quinze jours les choses comme je veux les voir. Je me donne six mois pour proposer. C'est seulement comme ça que je pourrai vraiment aider les gens.
4.	Voir Donner l'espoir	Mon action sur place je la vois dans un rôle éducatif, dans le sens de donner de l'espoir.

Tableau 4. 1. L'implication anticipée chez les volontaires

Les volontaires partent avec en tête de nombreuses images vues à la télévision, ainsi qu'un certain nombre d'idées reçues et diffusées à propos de l'engagement humanitaire. Comme le montrent les extraits présentés dans le tableau 4.1., l'imagination prend souvent le relais : comme le mentionnent les extraits 1., 3. et 4., ils anticipent et extrapolent un certain nombre d'aspects. Ces rêves sont guidés par un certain nombre de motivations : le plus souvent ils incluent la possibilité d'être utiles et de concrétiser certaines valeurs. De façon plus ou moins consciente, ces anticipations comprennent aussi des envies de reconnaissance : le statut de volontaire suscite une admiration dont certains aimeraient à leur tour faire l'objet (extrait 2.). Ces perceptions et ces motivations permettent de concevoir des implications relativement précises.

### 1.1.2. La projection.

Nos résultats montrent que la façon dont le volontaire appréhende ses premières expériences sur le terrain dépend pour beaucoup de ses « a priori » : l'implication projetée vérifie souvent l'implication anticipée. Une fois sur place, le volontaire tend à percevoir les aspects de la situation confirmant ses attentes et à refouler les données dissonantes. Partant de là, il consacre toute son énergie à la réalisation du projet que lui confie l'ONG. Complètement engagé dans l'action, « le nez dans le guidon », le volontaire n'a plus beaucoup de recul. Il tient à faire très vite ses preuves pour « garder la face » vis-à-vis d'interlocuteurs. Il cherche, en priorité, à leur faire comprendre le caractère altruiste de sa démarche, le fait qu'il se sent concerné par leur « pauvreté ».<sup>1</sup>

n°	Résumé	Illustration
1.	Tout se passe comme prévu.	Ouais, ouais, ouais. Mais je savais que ça n'allait pas se faire sans mal, parce qu'avec les pays africains, on a pas la même mentalité, ici c'est plus cool : ils te disent oui oui et ils en font pas la moitié. Donc ça je le savais que ça allait se passer comme ça. Effectivement, ça se passe comme ça.
2.	15 jours d'acclimatation	Alors les 15 premiers jours, je pense que c'est les plus difficiles oui. C'est le plus difficile de s'acclimater au climat, de s'acclimater au confort de la maison. Il faut quand même se mettre bien en équipe parce que si on commence mal, c'est mal parti. Et puis voilà, comprendre les gens. C'est les 15 premiers jours c'est les plus durs.
3.	S'imposer	Tu es là pour deux ans alors tu veux un peu t'imposer. Et puis il y a des

<sup>1</sup> Ce type de communication peut être très nuisible : il peut être vécu comme une forme de condescendance offensante (Valéau, 1998, 2002, 2004).

	Apporter Se prouver à soi-même – prouver aux autres	clichés, même si tu fais une préparation sur dix jours au SCD, où on va essayer de casser les clichés, il reste des clichés : "bon j'arrive, je suis le toubab qui arrive en Afrique, ces pauvres Africains tout ça, j'apporte ci, ça". Et puis on est pressé, il faut tout de suite se prouver à soi-même et aux autres qu'on est là pour réussir certaines choses. Il y a tout un état d'esprit qui à la base n'est pas foncièrement mauvais, mais qui est pas toujours dans le sens des populations et des projets qui eux sont à long terme.
4.	C'est nous les patrons	Ah ben ouais, c'est sûr, ici tu arrives... je veux dire c'est ton dispensaire. Bon on va le laisser en partant, on va les laisser se débrouiller mais je veux dire, si du jour au lendemain, on décide de tout raser, on rase tout. C'est quand même, c'est nous les patrons, c'est nous qui avons mis du fric là-dedans pour tout construire, c'est nous qui les payons, bon ben voilà quoi !
5.	Débordé  Travailler	Il y avait beaucoup de travail ! Tout le monde était débordé de travail. Plus il y a du travail, plus les gens sont actifs plus ils ont besoin de s'éclater. A la fin de la mission, tout le monde était complètement claqué ! Mais je t'avoue quand même que j'ai beaucoup pris mon pied. J'étais complètement cassé j'ai perdu dix kilos. On a passé trois mois comme des dingues, on ne faisait que travailler, on n'avait pas un jour de repos. On était au chantier du matin jusqu'au soir.

Tableau 4. 2. L'implication projetée chez les volontaires

Comme on peut le constater dans l'extrait 1. du tableau 4.2., le volontaire n'est pas très surpris par les situations rencontrées : il s'y était préparé. Quelques semaines après son arrivée, il se sent déjà relativement bien adapté (extrait 2.). Il se met très rapidement au travail, trouvant dans cette intense activité, l'exaltation et la légitimité recherchées. Il a ainsi le sentiment d'avoir trouvé sa place (extraits 3., 4. et 5.).

### 1.1.3. La confusion

Nos résultats montrent qu'après quelques mois de ce rythme, à l'occasion d'une baisse d'activité ou d'un « coup de fatigue », le volontaire prend conscience des décalages existant entre ses anticipations et les données de la situation. Il se laisse alors gagner par le doute : il questionne l'utilité et le sens son travail : il se demande « ce qu'il est venu faire ici ». Il n'est alors plus très sûr de vouloir rester. Il est dans la confusion.

n°	Résumé	Illustrations
1.	Dérouiller Des moments psychologiquement difficiles	Et c'est vrai que tu dérouilles... tu sais il faut avoir les reins solides. Bon, lui, il a énormément travaillé c'est vrai mais psychologiquement il a eu des moments assez difficiles. Il n'a peut être pas pris suffisamment de recul. Moi quand je suis arrivé ici et que je commençais à rencontrer les gens comme chez Anouar. Forcément tu es nouveau on te demande un peu qui t'es. Quand je disais que je remplaçais Paul, tout le monde me disait hou attention, lui à la fin il est devenu un peu fou.
2.	Découragement Dégoût	Si il y a des fois tu es complètement découragé, des fois où t'es complètement dégoûté. Oui, il y a des fois de découragement, de fatigue.
3.	Découragement Dégoût	Le développement moi je n'y crois plus, c'est de la foutaise. L'AFVP dit qu'elle fait du développement mais en fait on bosse pour des fonctionnaires qui n'en ont rien à foutre.
4.	Découragement Dégoût	De toute façon, c'est une forme de néocolonialisme, on essaye de faire passer nos valeurs, notre mode de vie, notre façon de voir les choses. (...) C'est un milieu pourri. (...) Tout ça c'est des histoires de gros sous, on est à la solde de

		la Banque Mondiale et la Banque Mondiale exploite ces pays.
5.	Dérives  Valium Whisky	Des dérives, c'est surtout ici, sur ce type de missions plus calmes que j'en ai vu. Dans les missions d'urgence, de ce que j'en ai vu, il y en a beaucoup moins, peut-être parce que les gens ne restent jamais très longtemps tu vois. Ici les gens restent souvent jusqu'à un an. Il y en a, je sais pas combien ils prennent du valium : quatre valiums dans la journée sinon c'est la crise. Il y en a qui au matin à 10 heures sont au bistrot "whisky etc.» Pour moi j'essaie de pas boire, premièrement ça me fatigue, pareil, de pas fumer parce que ça me fatigue aussi. J'essaie de me maintenir mais j'ai quand même du mal tu vois.

Tableau 4. 3. La confusion chez les volontaires

Comme le montre le tableau 4.3., les dissonances entre l'expérience vécue et les cadres utilisés pour l'interpréter se révèlent souvent très importantes, obligeant le volontaire à remettre en question son implication. Après quelques semaines ou quelques mois, à l'occasion d'un premier repos, fatigué ou déçu, le volontaire lâche prise et se laisse gagner par le doute (extrait 2.). Suivant les cas, suivant ses anticipations et les préoccupations attachées, certains volontaires doutent de leur capacité à mener à bien le projet ; d'autres reprochent à la population d'accueil son manque de motivations (extrait 3.) ; nombre d'entre eux, critiquent le milieu de l'humanitaire, les associations elles-mêmes (extrait 4.). Dans tous les cas, le volontaire se demande si l'expérience qu'il est en train de vivre est vraiment à la hauteur de ce qu'il avait imaginé. A ce stade de son expérience, ce qu'il découvre est mieux ou moins bien, mais « toujours plus » de ce qu'il avait anticipé. Ce faisant, le volontaire reste partagé. Lorsque cette confusion n'est pas bien explicitée, les entretiens montrent des passages rapides entre des points de vue contradictoires. Il ne sait plus quoi penser et il n'est plus vraiment en mesure de travailler : non seulement les motivations lui font défaut mais il ne sait plus prendre de décisions. Il en résulte un stress et un malaise qui, dans ce contexte mal repéré, peut donner lieu à des dérives (1. et 5).

#### 1.1.4. L'ajustement

Une fois le deuil de ses anticipations achevé, le volontaire est prêt à reconstruire. A la suite de la confusion s'opère un recadrage grâce auquel il s'ajuste véritablement. Il se repositionne par rapport à une situation qu'il perçoit désormais sous un nouveau jour. Nos recherches montrent des niveaux d'implication, au final, souvent équivalents à ceux anticipés, mais avec des formes très différentes. Les modes et, surtout, les objets retenus peuvent être très différents de ceux anticipés. Cette implication ajustée est également de nature différente : elle est plus réaliste, plus congruente et plus complexe, à l'image des réalités dans lesquelles elle est désormais ancrée.

n°	Résumé	Illustration
1.4.1	Une expérience finalement, « pas si mal »	Bon, au début je me suis dit bon je vais pas rester deux années ici, c'était vraiment clair. Mais vers le quatrième mois, il y a des choses qui m'ont un peu calmé, je me suis dit bon, finalement, c'est pas si mal tout ça. C'est difficile, et j'ai vraiment eu besoin de quatre ou cinq mois pour changer d'esprit.
1.4.2.	Des choses positives	Et puis c'est toujours pareil, il y a toujours des choses positives qui donnent envie de continuer, envie de foncer et des choses où vraiment on a l'impression que ça sert à rien, qu'on perd son temps, il y a des jours où ça se passe bien : ici comme ailleurs (rires). C'est jamais tout rose.
1.4.2.	Lucidité sur la situation	Franchement, nos déplacés ne sont plus vraiment frais : ils datent de 91-92 à peu près. Ils n'ont pas forcément besoin d'une grande couverture médicale. Au point de

		vue sanitation, on s'occupe d'eux, mais comme on pourrait s'occuper de n'importe qui d'autre. Il n'y a pas franchement une situation d'urgence au sens classique MSF.
1.4.3.	Lucidité sur soi  L'envie de continuer	Oui... au départ, je voulais aider l'autre et en fait je me suis rendue compte que c'était pour moi même... un jour quelqu'un m'a fait remarquer : « si il y avait pas des gamins qui crevaient de faim tu ne pourrais pas voyager... » C'est vrai que ça m'avait un peu choquée qu'il m'ait dit ça, j'étais découragée, j'étais déçue quelque part. Et puis l'envie de continuer a pris le dessus.
1.4.4.	Acceptation de la dualité	A la limite, je pense que la générosité existe quand même, mais s'il n'y avait pas ce côté voyage je ne sais pas ce qu'on ferait. Je pense que quand on en parle avec les gens, on s'aperçoit qu'il n'y a pas que ça. Y a pas à avoir honte de dire qu'on part aussi pour soi.
1.4.5.	Un engagement plus profond	Ton engagement devient plus profond quand tu commences à connaître ce que c'est MSF. Là tu es d'accord ou tu n'es pas d'accord et tu ne veux plus t'engager. Et puis tu as aussi le fait qu'au fur et à mesure l'engagement devient important parce que tu participes. Au bout d'un moment, tu peux participer à telle ou telle décision qui peut faire changer complètement l'orientation de telle ou telle mission. Et donc là quand tu as cet aspect en tant que volontaire, forcément l'engagement a une autre dimension. (...) L'engagement de la première mission, moi je le vois surtout comme une curiosité, oui c'est pas un engagement comme maintenant je le conçois.

Tableau 4. 4. L'ajustement chez les volontaires

Souvent les raisons pour lesquelles le volontaire reste sont différentes de celles qu'il avait anticipées. Après la confusion, il portent souvent un autre regard sur sa condition (extraits 1. et 2.). Au-delà, c'est la nature même de l'implication qui s'en trouve changée. Comme le montre l'extrait 3., L'implication ajustée est plus réaliste, elle prend davantage en compte les données objectives de la situation. Libéré de ces attentes, le volontaire peut porter un regard plus lucide sur sa situation.

L'implication ajustée est aussi plus profonde (extrait 5) en termes de congruence. Les refoulements opérés par le volontaire lors de la phase de projection avaient pour effet de l'écartier de ses véritables sentiments. Par contraste, l'implication ajustée apparaît beaucoup plus en phase avec ses ressentis. Libéré, des normes lui dictant ce que doit être et penser un « bon volontaire », l'individu dispose d'un accès plus large et plus direct à ses intérêts personnels, à ses sentiments et à ses valeurs. Il peut, par exemple, admettre l'ambivalence de ses motivations, il peut relativiser et nuancer sa générosité (extrait 4.)

D'un façon générale, l'implication ajustée apparaît plus complexe que l'implication anticipée et projetée. La multiplication et la diversification des modes et des objets qui composent l'implication ajustée peuvent être interprétées comme une capacité du volontaire à reconnaître l'hétérogénéité de la situation et la complexité de ses sentiments.

L'expérience implicationnelle des volontaires peut être rapprochée de celle des bénévoles : une activité également située dans des contextes non-lucratifs, mais plus épisodiques. Plus nombreuses que celles sur les volontaires, les réflexions sur ce sujet évoquent souvent les motivations qui poussent les individus à rejoindre ce type de situations (ex. Van Til, 1983 ; Brudney, 1994). Notre analyse en terme d'implication rejoint le point de vue Smith (1981) pour qui les motivations des bénévoles vont bien au-delà de l'altruisme. Notre processus confirme les hypothèses de Pearce (1993) : les « motivations » initiales ne sont pas toujours celles sur lesquelles se fondent les « comportements organisationnels », une fois sur place.

Les analyses de l'expatriation évoquent presque toujours des inadaptations et des stress liés aux conditions de vie et de travail sur place et aux différences interculturelles (Black, 1988, Black & Gregersen, 1999 ; Waxin, 1999 ; Mérignac, 2004). Nos recherches sur les volontaires ajoutent à ces problèmes, les décalages entre l'expérience attendue et celle effectivement rencontrée. Elles soulignent les difficultés de reconstruire une implication à la hauteur des motivations du départ.

## 1.2. Le cas des salariés du Groupe Bourbon

Nous avons étudié le processus implicationnel suivant une modification de l'environnement avec le cas du Groupe Bourbon. Cette entreprise est actuellement la plus grande de la Réunion. Elle était une entreprise familiale jusqu'en 1998, date à laquelle elle fut introduite sur le second marché boursier. Nous avons rencontré les salariés quatre ans après cet événement. L'article écrit avec Christel Dubrulle (2004a) étudiait notamment les effets du don de dix actions fait à chaque salarié de plus de cinq ans d'ancienneté sur leur implication dans ce changement.

### 1.2.1. La projection des implications antérieures

Les résultats de notre recherche montrent que le salarié perçoit les changements intervenant au sein de son organisation compte tenu des implications forgées au cours des expériences passées. Les salariés positivement impliqués à l'égard du groupe tendent à aborder sereinement ce changement. Les salariés dont l'implication est plus calculée se méfient davantage.

n°	Implic. (temps 1)	Illustration	Interprét. du changmt	Illustration
1.	Normative / aux dirigeants et au métier	J'accompagne beaucoup mon management par l'expérience que j'ai acquise à ces différents postes. JMB, nous étions quelques fidèles à l'avoir suivi. Il avait besoin de gens sur lesquels il pouvait s'appuyer, si on était sérieux... confiance.	Affiliation Loyauté	Je veux dire moi j'ai été le premier à y croire (...), moi encadrement, je me suis dit, si je ne crois pas à ça, à la limite j'ai peut-être pas ma place dans l'entreprise. Même si demain les actions devaient valoir 0 francs, et ben je dis une connerie, mais je les encadrerai
2.	Normative /au métier Affective/ au groupe	Le frais est un métier à part entière, une formation et une forte expérience sont nécessaires. On a transpiré pour en arriver là et donc on est attaché.	Reconnaissance Identification	L'idée est bonne. Quelque part c'est une reconnaissance pour l'ensemble du personnel. Cela nous montre qu'on est pas si mauvais par rapport à la concurrence
3.	Normative/ au métier	On faisait attention au niveau des objectifs et du travail pour maintenir les bénéfices.	Affiliation Motivation Reconnaissance	nous étions également fiers de travailler pour un Groupe à forte image, il n'y avait pas que l'aspect pécuniaire.
4.	Affective / unité	Quand je pense à mon métier je pense à Score, au commerce, c'est ouvert. Ici, c'est du travail en équipe et dans la bonne humeur.	indifférence et calcul	L'introduction en bourse n'a rien changé dans notre façon de travailler. L'action c'était comme si je recevais un billet de 100 francs.

Tableau 4. 5. Première appréhension du changement chez les salariés du Groupe Bourbon

Le tableau 4.5. montre la diversité initiale des implications des salariés. Ces différentes implications induisent diverses interprétations du changement. L'extrait 1. exprime une implication normative vis-à-vis de l'entreprise et du métier : ce salarié se réfère systématiquement au métier de la grande distribution et semble porteur d'une culture. Il se définit par rapport à son entreprise en termes de responsabilité et d'obligation morale, dans ce sens, « *il se devait* » de croire au changement. L'extrait 2. montre une identification à la performance du groupe et interprète le changement

comme un succès de plus. Pour ce salarié, la réalité est la « concurrence » : ce qui fait la différence c'est l'expérience acquise et la formation. Les extraits 3. et 4. suggèrent quant à eux des implications dont les objets se situent surtout au niveau local, ils ont vécu les changements intervenus dans le groupe avec plus de détachement.

Le changement ne modifie pas, dans un premier temps, l'implication du salarié car, tout comme pour le volontaire, celui-ci assimile le changement à travers l'implication ajustée après les premières expériences. Finalement, dans un premier temps, le changement ne modifie pas fondamentalement les modes et les objets de l'implication, au contraire la plupart des salariés semblent vivre « toujours plus de la même chose ». Cette implication est projetée sur la nouvelle situation.

### 1.2.2. La confusion liée à l'émergence de nouvelles implications

Les résultats de cette recherche montrent ensuite que le salarié découvre les changements de son environnement par la pratique. Les titres reçus du groupe, mais aussi les nouvelles règles et les nouvelles exigences, lui font peu à peu prendre conscience de l'entrée du Groupe sur le second marché et de l'arrivée de nouveaux « patrons ». Ces nouvelles perceptions génèrent une nouvelle implication. Cette dernière se juxtapose à l'autre. Issues de périodes différentes, ces implications constituent des représentations de la situation hétérogènes, voire opposées. Elles créent ainsi des appréhensions dissonantes de la réalité, laissant le salarié dans la confusion.

N°	Percept du chgmt	nouvelle Implication	Illustration	Confusion	Illustration
1.	Oui	Normative et Aliénante / le groupe	C'est plutôt un produit financier, ..les mots qui plaisent aux patrons.	/ finalités	Moi en tout cas ça je le vis mal... pour nous la finalité c'est le client, euh on m'a dit votre patron c'est la Bourse.
2.	Oui	Affective et calculatrice / le groupe	On voyait les augmentations du cours, on se disait ah c'est bien le Groupe prend de l'ampleur au niveau mondial	/ avenir	On écoute un peu les bruits de couloir et on lit ce qu'il y a dans le journal. On se pose la question.
3.	Oui	Normative et aliénante /groupe	Mais je suis quand même la Bourse, en ce moment le cours a perdu 4 points, il y a 1 mois c'était mieux (...) On est plus motivé à travailler sinon les nouveaux patrons vont vendre si les résultats sont pas bons et si les cours baissent	/ logique des dirigeants	C'est les grands chefs qui décident, on recentre sur les bateaux parce que cela rapporte plus en Bourse.
4.	Non	Indifférence au groupe Affective dans l'unité	Le plus important pour moi c'est le magasin et les clients	Aucune	-

Tableau 4. 6. Nouvelle implication et confusion chez les salariés du Groupe Bourbon

Comme le montre le tableau 4.2. les salariés ont presque tous perçu, à travers notamment les actions reçues et les cours de la bourse, les changements intervenus dans la vie du Groupe (extraits 2. et 3.). A quelques exceptions près (4.), la plupart de ces salariés ont une perception assez précise de ce qui s'est passé. Ces salariés comprennent que si les principaux actionnaires ne sont pas satisfaits, ils



revendront et s'ils revendent, le cours chutera. Une fois ces réalités perçues, les salariés leur donnent sens dans le cadre de nouvelles implications.

Aussi, après avoir, dans un premier temps, plutôt bien « digéré » le changement, les salariés développent, dans un second temps, compte tenu de cette nouvelle implication, des pensées souvent contradictoires. L'exemple le plus frappant est celui du salarié 2.2.1. : il voudrait adhérer et croire aux nouvelles logiques de développement du groupe, mais en même temps il ne retrouve plus ses anciennes valeurs : la satisfaction de la clientèle et le respect des hommes. Il a lui-même été imprégné d'une politique paternaliste lors de son ascension au sein de la branche distribution. Il voudrait rester loyal, mais ne peut adhérer aux nouveaux principes de l'entreprise. Son implication devient confuse. Plus calculateur, le salarié s'exprimant dans l'extrait 2. attend de voir les avantages et les inconvénients de la nouvelle situation. L'extrait 3. montre de l'inquiétude : le salarié cherche la vérité, il cherche à dépasser ses doutes en s'en remettant aux dirigeants, objets de son implication initiale. Seul, le salarié 4. ignorant ce qui se passe dans le groupe, ne connaît pas de véritable confusion.

Le développement, dans un deuxième temps, d'autres perceptions et d'autres implications peut s'expliquer par les actions dans lesquelles ils doivent s'engager : « on a été obligé d'appliquer les règles, les points clés, on a dû communiquer nos résultats et rester compétitif pour le cours de l'action ». Parallèlement les titres reçus du groupe les poussent à chercher de l'information. Ils commencent « par la force des choses » à s'intéresser à la bourse. Ils « se prennent au jeu » et un bon nombre d'entre eux se focalisent sur les performances du Groupe. La confusion vient tout d'abord de la cohabitation de deux cadres de références imparfaitement compatibles. Nous avons déjà observé ce phénomène chez les volontaires mais, il semble ici plus marqué. Il y a deux implications simultanées : la nouvelle implication n'efface pas la première déjà bien ancrée dans la réalité.

### 1.2.3. Le réajustement

Chez les volontaires, l'ajustement se faisait sans trop de difficultés : la phase de confusion était souvent brusque et vive, mais ne durait pas. Les résultats de cette recherche montrent que le réajustement des salariés du Groupe Bourbon peut être plus laborieux.

n°	Ancienne implication	Nouvelle implication	degré d'ajustement	Ajustement
1.	Normative / aux dirigeants et au métier	Aliénante	en cours	« je crois que si on fait bien son métier on a pas de souci à se faire »
2.	Normative/ au métier	Calculatrice	en cours	« de toute façon nous restons concentrés sur les objectifs de Cora ... nous avons beaucoup de concurrents à proximité »
3.	Affective / unité	Normative /groupe	en cours	« moi d'un point de vue opérationnel je suis salarié de Score »,
4.	Affective/ unité	Affective/unité	fini	-

Tableau 4. 7. Le réajustement des salariés du Groupe Bourbon

Comme le montrait le tableau 4.7., presque tous les salariés rencontrés avaient assez rapidement perçu le changement : l'introduction de leur groupe sur le second marché. Quatre ans après, certains ne savent toujours plus vraiment quoi penser. Le premier salarié (extrait 1.) après avoir tout fait

pour « y croire » reste sur une forme d'implication aliénante : les nouvelles logiques ne cadrent pas avec ses valeurs personnelles. Les cas correspondant aux extraits 2. et 3. illustrent différentes stratégies possibles : un recentrage très net sur le métier ou sur l'unité de travail. Pour beaucoup, il y a une prise de distance aboutissant à des implications plus calculées. Aujourd'hui, les salariés voient que le groupe tend à changer de nature, qu'il devient une affaire plus « *spéculative* ». Ils mesurent désormais les enjeux, mais également les dangers que peut signifier, pour eux, l'ouverture du capital. D'une façon générale, de nombreux salariés restent encore plus ou moins partagés entre une « ancienne » implication à laquelle ils s'accrochent, et une « nouvelle » implication issue de ces changements.

Chaque terrain est unique et ses particularités font qu'on ne peut établir de modèle universel. Dans le cas du groupe Bourbon, il y a tout d'abord le contexte de départ : un groupe familial réunionnais avec un management relativement paternaliste ; il y a aussi la nature du changement : l'introduction de l'entreprise en Bourse est une opération d'une nature très différente de, par exemple, une réorganisation du travail. Enfin, il y a le don de dix actions à chaque salarié au moment de l'opération : celui-ci a permis d'attirer l'attention des salariés sur l'introduction en Bourse.

Selon Sesil, Kruse et Blasi (2001) et Desbrières (2002), l'actionnariat salarié peut avoir un effet positif sur la satisfaction et les motivations des salariés. Selon Poole et Jenkins (1991), il peut aboutir à une implication affective plus forte envers le travail et les objectifs de l'entreprise. Il crée une « identification à l'organisation ». Il peut limiter les conflits d'intérêt et d'asymétries informationnelles (Harris et Raviv, 1991 ; Charreaux, 1999). Les résultats de cette recherche montrent, dans un premier temps, un processus suivant une logique inverse : ce sont les implications forgées au cours des expériences passées qui orientent la façon dont chaque salarié perçoit et donne un sens aux actions reçues. En revanche, celles-ci ont constitué un premier pas que la plupart d'entre eux n'auraient certainement pas franchi spontanément.<sup>2</sup> Même ceux qui souhaitaient vendre ont du chercher à comprendre ce qui faisait la valeur des titres en leur possession et ont fait le lien avec l'introduction de leur entreprise sur le marché boursier. Certains se sont « pris au jeu » en valorisant sur les performances du Groupe. Pour ceux-là, la ligne d'action établie en tant qu'actionnaire peut effectivement se retrouver dans les attitudes et les comportements au travail.

### 1.3. Le cas des entrepreneurs

Nous avons étudié l'implication des entrepreneurs des îles de l'Océan Indien, de France et d'Angleterre. L'article « Pour une version non seulement lucrative de l'entrepreneuriat » (2001a) évoquait la diversité de leurs modes et de leurs objets d'implication. L'article : « les motivations des entrepreneurs : des doutes au second souffle » (2004e) aborde les changements d'intérêts, les confusions et les ajustements en termes de motivations. A l'origine l'article devait être rédigé en terme d'implication, nous avons finalement, pour la version « cahier de recherche » opté pour la motivation afin de nous aligner sur la littérature. Dans le cadre de cet exposé de nos recherches, afin de permettre la comparaison avec les volontaires et les salariés du groupe Bourbon, nous reformulons nos résultats, à nouveau, en termes d'implication.

Nous avons repris le parcours des entrepreneurs dans sa globalité, ce faisant, nous retrouvons, comme pour les volontaires, des ajustements liés à la nouveauté de l'expérience, d'autres, comme pour les salariés du Groupe Bourbon, répondant à des changements de l'environnement, enfin certains changements d'implication découlent des évolutions des entrepreneurs eux-mêmes. D'un côté, l'entrepreneuriat est une aventure humaine, comme les autres, avec ses espoirs et ses déceptions, ses doutes et ses nouveaux souffles. D'un autre côté, il demande une immersion totale

<sup>2</sup> Nous avons qualifié cette stratégie de « Cheval de Troie »

dans une action où rien n'est jamais acquis, l'entrepreneuriat exige une ténacité hors du commun. Nous commençons ici par une vision d'ensemble des changements d'implication, nous évoquons ensuite la persévérance et l'interdiction de douter, puis nous décrivons la phase de remise en question.

### 1.3.1. Anticipations et changements d'implication chez les entrepreneurs.

Même si chaque parcours est unique, nous retenons que tôt ou tard, la plupart des entrepreneurs remettent en question leur implication de départ. Ils changent et modifient leur façon d'aborder leur entreprise.

n°	résumé	Illustration
1.	<p>Jeune</p> <p>Exploitation</p> <p>Prendre le pas</p> <p>Difficultés</p> <p>S'accrocher</p> <p>Compétences</p> <p>Détermination</p> <p>Statut &amp; argent</p> <p>Altercation « Comme les autres »</p> <p>Vexés</p> <p>Changer</p>	<p>Jacques a commencé à travailler très jeune : à 16 ans il a quitté l'école pour commencer comme apprenti dans une entreprise du bâtiment. Là, il s'est formé à tous les métiers. Et puis, il en a eu assez de se « faire exploiter » : c'est lui qui « bossait et c'est le patron qui ramassait ». Alors, il a « pris le pas » avec un ami. Ils faisaient déjà du travail au noir. Rapidement, ils se sont rendus compte que ce n'était pas si facile. En fait, ils se retrouvaient avec moins d'argent qu'avant. Ils se sont disputés, l'autre est parti, lui s'est demandé ce qu'il devait faire, mais il ne voulait pas redevenir un « larbin ». Il s'est accroché. Avec le recul, il pense que c'était surtout une question d'amour propre. Petit à petit, il a remonté la pente, les contrats sont venus, il a embauché. Son activité est devenue plus importante et plus lucrative. Il faisait très attention à ses coûts : il n'a pas fait l'école mais il savait faire des additions et des soustractions, il savait compter ce qu'il dépensait et ce qu'il gagnait. Il savait aussi négocier ses contrats. Son entreprise a grandi pour atteindre 300 salariés. Il avait enfin le sentiment d'être devenu un « monsieur », quelqu'un de très respecté. Il gagnait beaucoup d'argent. Et puis, un jour il y a eu cette altercation, il se souvient qu'un de ses employés lui a dit : « vous dites que vous êtes comme nous parce que vous avez commencé à la base, mais vous êtes comme les autres patrons, tout ce qui vous intéresse, c'est l'argent. » Ce jour-là, il dit avoir pris une « claque ». Il avait « honte ». Alors il a décidé de changer. Aujourd'hui, tout en gardant la rentabilité raisonnable, il est « heureux » et « fier » d'investir dans la sécurité et le bien-être de ses employés. Il fut ainsi l'un des premiers de sa ville à passer aux 35 heures hebdomadaires.</p>
2.	<p>Les heures de gloire</p> <p>Partis de rien</p> <p>1000 salariés</p> <p>Continuer ?</p> <p>Retrait</p> <p>Petite affaire</p> <p>Sous-régime</p> <p>Temps</p>	<p>Alain et son associé ont eu leurs « heures de gloire ». Ils étaient connus de tous. Ils ont fait des « coups pas croyables ». Ils avaient l'audace et la « gagne ». Tout leur réussissait. A l'époque, tout le monde disait : « ces deux là, ils vont trop vite », tout le monde attendait qu'ils se « plantent ». Ces médisances ne faisaient que renforcer leurs motivations. Partis de rien, ils ont eu jusqu'à 1000 personnes. Mais « au bout d'un moment », Louis ne savait plus quoi faire, et puis ça prenait tout son temps, tout son esprit mais il ne trouvait plus de plaisir. Il perdait l'intérêt, la motivation, il perdait « la gagne ». Il a longtemps hésité. Sans doute aurait-il pu continuer longtemps comme ça. Sur le secteur, il y avait un jeu de concentration. La concurrence était très vive. Il fallait de plus en plus d'activité pour rester rentable. Il fallait « manger » les autres pour ne pas être « mangé ». Louis n'a finalement pas souhaité relever ce nouveau défi, il a préféré vendre ses parts à son associé. Aujourd'hui, il a une petite affaire d'une quinzaine de personnes qu'il contrôle parfaitement. Il admet être un peu « en sous-régime », mais il n'en est pas moins leader sur son marché : la location de voitures. C'est un art que de maintenir l'équilibre cet équilibre entre sa vie privée et son entreprise. De fait, il pense qu'il utilise encore toutes ses compétences pour rester efficace en un temps de travail</p>

	Sagesse	raisonnable. Il dit avoir la sagesse, avoir beaucoup plus de recul qu'à vingt ans.
3.	Musicien Magasin La bohème Enfant Entreprendre une dernière fois Stocks Professionnel	Robert vend des instruments de musique. Il est lui-même musicien. Au début, il voulait vivre sa passion, le magasin était un lieu de rencontre de la scène locale, les gens venaient, ils faisaient le « bœuf ». Il avait tous les modèles de guitares les plus rares. Il ne vendait pas beaucoup, mais il y avait toujours du monde. Et puis, il s'est marié, il a eu son premier enfant. Cette vie de bohème, « ça ne pouvait plus durer ». Le magasin ne rapportait pas assez... en tout cas pas assez pour qu'ils puissent en vivre tous les trois. Il s'était résolu à vendre, il voulait retrouver une situation plus « convenable » et plus sûre. En même temps il ne pouvait pas s'imaginer à l'usine, avoir un patron, « tout ça ». Alors, au dernier moment, il s'est dit qu'il voulait essayer une dernière fois. Il s'est donné six mois. A partir de cet instant, il a tout changé dans sa façon de faire. Il a maintenu une gamme variée mais beaucoup plus réduite, il s'apercevait en effet que quand les gens ont trop de choix ils n'arrivent plus à choisir. Et puis, il a commencé à s'intéresser à tous les instruments, toujours un choix de produits de qualité sur le haut de gamme. il a réduit ses stocks. Le bouche-à-oreille passe, les gens venaient de plus en plus pour acheter. Il a refait son enseigne, il a pris plus de son temps pour communiquer. Il a troqué son image de musicien pour celle d'un professionnel de la musique. Maintenant, il peut dire qu'il gagne bien sa vie. Il est devenu plus entreprenant, mais « sur le tard ».

Tableau 4. 8. Trois changements d'implication chez les entrepreneurs

Comme pour le volontaire, avant même de faire une quelconque démarche, l'entrepreneur s' imagine ce que sera sa vie une fois « en affaires ». Cette motivation est souvent teintée de rêves. Elle n'en reste pas moins très utile puisqu'elle l'amène à créer son entreprise. C'est ainsi que le futur entrepreneur forge sa vision et conçoit son projet. Certains viennent par goût du risque (2), pour saisir les opportunités d'affaires, d'autres sont dans des logiques de promotion sociale (1), pour d'autres encore l'entreprise n'est qu'un moyen de réaliser d'autres rêves (3). Sans refaire de typologie, nous retenons simplement le caractère singulier de ces anticipations liées à la personnalité et au parcours de chacun. Nous confirmons simplement l'hypothèse de Naffziger, Hornsby, Kurato (1994) : les entrepreneurs entrent en affaires pour des raisons très différentes, avec des conceptions très différentes. Nous pourrions ajouter avec des implications issues d'une réinterprétation très personnelle des mythes de l'entrepreneur.

Comme pour les volontaires, ces trois histoires ont en commun le changement. Elles montrent non seulement des modifications dans les stratégies de l'entreprise, mais aussi et surtout des évolutions de l'individu dans ses façons d'être entrepreneur, de voir et de faire l'entreprise. Ces changements apparaissent dans nos entretiens, simplement en comparant les implications des débuts avec les implications au moment de notre rencontre. En revanche, il reste plus difficile de saisir le moment précis où ils s'opèrent. Afin de mieux comprendre l'expérience vécue par les entrepreneurs, nous proposons ici une analyse plus fine des périodes de transition.

### 1.3.2. L'obligation de persévérer et l'interdiction de douter

Une fois les premières démarches effectuées, l'entrepreneur devient rapidement très actif. Souvent il se lance à corps perdu dans l'action, il se met le « nez dans le guidon », il est comme projeté dans l'action. Il est plus ou moins satisfait par rapport à ses anticipations, mais son action et ses efforts semblent avant tout dictés par la nécessité. Il n'a pas le temps de vraiment analyser son expérience.

n°	Résumé	Illustration
1.	Une activité risquée	Etre chef d'entreprise, c'est prendre des risques - De toute façon, vous êtes remis

		en cause tous les matins, moi en 5 ans, j'ai dû arriver deux ou trois matins l'esprit tranquille dans cette entreprise donc tous les matins vous êtes remis en cause sur vos prévisions, sur votre vision des choses, donc il faut l'esprit d'initiative.
2.	Des moments difficiles	En 30 ans de vie de l'entreprise il y a toujours des hauts et des bas. - Il y a des moments où on se dit c'est dur, comment on va finir le mois. - J'ai toujours vécu avec (la précarité), on n'y pense pas à longueur de journée, mais bon...
3.	l'obstination	Tous les deux on est obstinés, on ferme pas les yeux, on ferme pas les yeux mais on baisse la tête pour rentrer dedans - Il faut être un battant - Il faut avoir le goût de l'aventure
4.	Beaucoup de travail	Donc on s'est retrouvé comme ça, travailler beaucoup plus que prévu : minimum sans exagérer 11 heures par jour. Malheureusement on a pas baissé le rythme, on est devenu plus productif. Encore aujourd'hui minimum 11h par jour, le samedi, le dimanche. - Parce qu'on ne peut pas laisser l'entreprise comme ça, il faut constamment, constamment donner de l'énergie.
5.	L'obligation de réussir	Baisser les bras, non on peut pas, il faut faire face à ces périodes là. - Pendant les deux premières années c'était très tendu. On était condamné à réussir !
6.	Toujours donner le change	Il faut toujours donner aux gens l'impression que vous êtes le premier, il faut garder la main sinon les gens commencent à douter. Il faut aller de l'avant, garder la tête haute, faire voir au gens que vous êtes là pour gérer l'entreprise. - Ne pas livrer sa perte de confiance en soi ou dans les autres. Se créer un costume sur lequel on ne perçoit pas de trou.

Tableau 4. 9. La condition d'entrepreneur

L'entrepreneur évoque l'incertitude comme sa condition ordinaire. Il vit un quotidien fait d'adversité (extrait 1. et 2.). Les témoignages rejoignent sur ce point les théories : l'entrepreneur est bien quelqu'un qui prend des risques, puis les assume de façon quasi-quotidienne. Face à cette adversité, il est fier de persister. Il met en avant sa ténacité, sa volonté de poursuivre envers et contre tout (extrait 3.). Ceci dit, défier cette adversité lui donne des sentiments partagés entre un certain plaisir, un peu d'orgueil et beaucoup de stress. L'entrepreneur évoque également cette persévérance comme une nécessité, une obligation : l'activité de l'entreprise ne lui laisse pas le choix. Il est pris dans l'action. Il avance souvent « à vue ». Il parle de ses responsabilités vis-à-vis des autres. Il pense aussi à tout ce qu'il a investi. Il ne se sent pas le droit de s'arrêter ne serait-ce que pour souffler. Sa persévérance prend parfois la forme d'une fuite en avant (extrait 5.). Souvent, il souffre, « n'en peut plus », mais « s'accroche » : affirmant que « *il y a un côté positif, même si on pense que c'est négatif, il faut regarder le côté positif des choses.* » S'il semble ainsi ressentir un doute, il signifie aussi qu'il ne veut pas ou ne peut pas le regarder. Il ne l'accepte pas (extrait 3.). Il n'a pas le droit de douter (extrait 6.). A ce stade, les réalités rencontrées par l'entrepreneur ne sont pas vraiment confrontées aux implications de départ.

Une fois entré en affaires l'individu suit un processus commandé par l'action. A ce stade, l'entrepreneuriat apparaît comme une activité particulièrement « impliquante », au sens « comportemental » du terme. Plus il se comporte de façon entrepreneuriale, plus il peut se sentir obligé de persévérer avec des surenchères parfois irraisonnables. Cette implication peut ce faisant devenir aliénante : l'individu peut avoir le sentiment d'être pris dans un engrenage. Partant de là, le stress peut être dû au surmenage, mais aussi au sentiment de perte de contrôle. Cette phase de projection dans l'action peut durer relativement longtemps.

### 1.3.3. Des remises en question profondes

Une fois le doute admis, celui-ci peut-être d'autant plus intense : l'entrepreneur semble à ce moment vivre de profonds états d'âme. Il va « au fond des choses », puis, effectivement, repart. Il montre parfois une certaine efficacité dans sa façon de vivre et de gérer ces périodes. L'entrepreneur fait souvent preuve, dans la durée, d'une grande capacité à changer. Au-delà des repositionnements stratégiques évoqués par la littérature, les changements en question sont aussi de nature existentielle.

n°	Résumé	Illustration
1.	Des remises en question pratiques	En fait, quand on est chef d'entreprise, il faut se remettre en question tous les matins, parce que rien n'est jamais acquis, donc en fait, il faut limiter les problèmes. – Après j'ai baissé (l'effectif), parce que ça me prenait trop de temps. J'étais un peu tout seul, j'arrivais pas encadrer. Je ne surveillais pas assez mes chantiers. – Je pense que de temps en temps il faut savoir se remettre en question. J'ai pris un comptable.
2.	Lassitude Décrochage	Une seconde fois (penser à arrêter), ça été moi qui par lassitude des choses. Oui ! – Je me suis assise et me suis mise à rire. – Par moments tu décroches, un peu parce que tu ne crois plus, tu en as marre, parce que le lendemain est la même chose. On sait très bien que le coup de 4 h du matin est épouvantable pour l'entrepreneur. Si on pouvait m'assurer de dormir bien tous les matins à 4 h, je serais ravie ! C'est ça le problème : à ce moment-là, tu ne vivras pas bien, tu ne vois pas venir les problèmes; ils ne sont pas les bons. Et le lendemain, il fait jour.
3.	Des décisions importantes	On s'aperçoit un jour qu'il y a des choses qui vont plus, donc il faut savoir, comme je disais tout à l'heure, il faut savoir se mettre dans un coin, se réadapter et puis prendre la décision qui s'impose. – J'ai été très lié à l'entreprise jusqu'à il y a quelques temps. Mais je m'en suis vraiment détaché. – Et puis, j'ai repris les choses en main, j'ai commencé à déléguer pour me concentrer sur la direction. – Il faut aussi savoir partir lorsque le désaccord est profond et qu'on n'a rien de particulier à se dire; il faut que chacun vive.
4.	Accepter les doutes et le changement	Si on veut continuer, il faut savoir accepter qu'à un moment ou un autre ça n'aille plus de façon à pouvoir redémarrer avec ce que l'on a d'une manière différente. – En fait vous savez quand on attrape la grippe il y a toujours une période d'incubation et puis après on va mieux . Moi je vis un comme ça quand il y a des choses qui vont pas, je serais tenté de dire que je me fous dans un coin pour réfléchir. – Quand tout va mal, j'ai tendance à décorer pour ne pas déprimer. – Un peu de lassitude parfois, mais se remettre en question, ça me permet de ne pas vieillir trop, de ne jamais s'asseoir sur ses acquis qui ne sont en fait jamais acquis, dans toute situation ...il faut savoir prendre du recul. – Le véritable talent d'un homme d'affaires, c'est de savoir changer. L'art du changement, de l'adaptation, est certainement une des clés du succès de la pérennité. La seule satisfaction, le seul sujet d'exaltation, se trouve dans le changement des mentalités. La première personne qui doit savoir changer ses mentalités est l'entrepreneur, le guide.

Tableau 4. 10. Les remises en question  
Extraits de différents entretiens rassemblés par thème

Comme dans les extraits de la ligne 1., l'entrepreneur interviewé aime à dire qu'il « se remet en question », il signifie en fait souvent des changements pratiques dans l'entreprise. Il évoque ainsi des décisions relatives à la stratégie, au fonctionnement de l'organisation et à sa façon de travailler. Dans ce sens, les propos de l'entrepreneur rejoignent encore la littérature : il innove régulièrement, dans les grandes mais aussi dans les petites choses. Il est capable de changer sa façon de faire pour emmener l'entreprise là où il veut. Les remises en question référencées dans la ligne 2. sont d'un tout autre ordre : dans ces extraits, l'entrepreneur évoque de vrais moments de doute, lorsqu'il ne

sait plus s'il veut encore continuer. Ces doutes ne sont jamais exprimés de but en blanc en début d'entretien. L'entrepreneur préfère parler de ses succès passés et à venir. Ces ressentis ne sont pas complètement analysés, ils restent souvent à l'état de sentiments flous, de contradictions. La plupart du temps, ces doutes sont exprimés en fin d'entretien, voire, dans certains cas, après. Avec la confiance et la neutralité que peuvent offrir ces entretiens, il arrive bien souvent que l'entrepreneur en parle pour la première fois. Ces périodes de doutes amènent l'entrepreneur à réfléchir. Souvent il se retourne sur le chemin parcouru. Suivant cette introspection, il regarde ses erreurs, écoute ses ressentis, se laisse aller à s'écouter. Après un moment de submersion, l'entrepreneur remet en ordre et en sens son passé. Les périodes de doutes débouchent souvent sur des décisions majeures (ligne 3.) comme des séparations avec un associé. Ces décisions concernent toujours l'entreprise, mais de façon parfois plus indirecte. L'entrepreneur réalisant qu'il est trop pris dans son activité, peut, par exemple, décider de s'impliquer de façon moins intense. Ces décisions marquent généralement le début d'une nouvelle ère fondée sur une nouvelle implication.

Ces périodes de doutes constituent ainsi un point de passage. L'entrepreneur, la relation et l'entreprise s'en trouvent changés :

- comme d'Alain (2., tableau 3.8.) l'individu peut cadrer davantage son activité entrepreneuriale, ses innovations seront plus centrées sur l'efficacité, sur un rendement maximisé sous contrainte d'un temps délibérément plus limité ;
- comme Robert (3, tableau 3.8.) : après avoir privilégié le plaisir et l'inspiration, l'entrepreneur peut devenir économiquement plus offensif ;
- comme Jacques (1., tableau 3.8), l'entrepreneur peut évoluer vers une vision composée de référentiels plus nombreux, combinant, par exemple implication intrinsèque dans le statut, implication calculée dans l'entreprise un certain altruisme envers les salariés.

Comme le volontaire, l'entrepreneur semble évoluer vers des visions plus complexes. La nature même de son implication semble différente, elle ne découle plus de rêves et d' « a priori », elle s'ancre dans les réalités et les motivations d'aujourd'hui.

Le processus implicationnel suivi par les entrepreneurs présente sans doute certaines spécificités pour au moins deux raisons :

- la nature de l'activité : la création et le développement d'une entreprise impliquent, généralement, un temps de travail plus élevé que celui habituellement demandé aux salariés. De plus, les risques devant être assumés de façon quasi-quotidienne, l'attention de l'entrepreneur se trouve accaparée, il n'a pas le loisir de réfléchir sur lui-même ;
- leur niveau de ténacité. Les entrepreneurs ont cette capacité à maintenir leur motivation et leur ligne d'action face à l'adversité. Nous confirmons des capacités d'adaptation et d'innovation supérieures à la moyenne, mais nous nuancions : ces adaptations restent dans le cadre de la même « vision » fondée sur l'implication de départ.

Une fois lancé, au-delà de l'implication de départ, tout pousse l'entrepreneur à persévérer dans la "ligne d'action" initiée (Becker, 1960). L'internalité plus élevée que d'ordinaire (Brockhaus & Horwitz, 1985) et des pressions sociales s'opposant à toute « équivoque » (Weick, 1979 ; Gartner, Bird, Starr, 1992) renforcent l'irréversibilité de cet engagement (Bruyat, 1994). Même si dans certains cas le doute intervient après une année d'exercice, il aura souvent tendance à être repoussé et reporté.

Ce passage par le doute et la confusion précise les liens entre les différentes hypothèses énoncées par Naffziger, Hornsby, Kurato (1994) tout en introduisant un certain nombre de nuances. Pour ces auteurs, l'entrepreneur continue son entreprise dans la mesure où ses attentes sont satisfaites. Pour eux, comme Gartner, Shaver, Gatewood et Katz, 1994 ; Dyer, 1994, ces attentes changent. Nos résultats montrent l'entrepreneur n'évalue pas tout de suite la satisfaction de ses attentes de départ. Dans un premier temps, il continue à se comporter de façon entrepreneuriale indépendamment de sa

satisfaction. Effectivement, son implication change, nous ajoutons que le doute est un passage nécessaire à cette transformation.

Les volontaires humanitaires, les salariés du Groupe Bourbon et les entrepreneurs constituent des populations, à l'évidence, très contrastées. Qui plus est, ceux-ci se trouvaient pris dans des moments et dans des circonstances très différentes :

- les volontaires faisaient une première expérience ;
- les salariés du groupe Bourbon subissaient un changement majeur de leur environnement.
- les entrepreneurs, étudiés suivant une rétrospective plus longue passaient à termes par des évolutions plus personnelles.

Ce faisant, leur comparaison peut faire ressortir quelques communes mesures fondamentales : dans les trois cas, il s'agit d'êtres humains dont l'implication change.

## 2. Un modèle d'implication

Dans cette partie, nous restituons nos modèles de terrain (grounded theory, Glaser et Strauss, 1967) par rapport à différentes théories introduites dans le chapitre 1. Nous commençons tout d'abord par les confronter aux points de vue des auteurs sur l'implication ; puis, nous les réintégrons dans les cadres constructivistes de notre définition. Enfin, nous examinons les apports de ce modèle à l'étude de certaines étapes du parcours professionnel. .

### 2.1. Un modèle processuel du changement d'implication

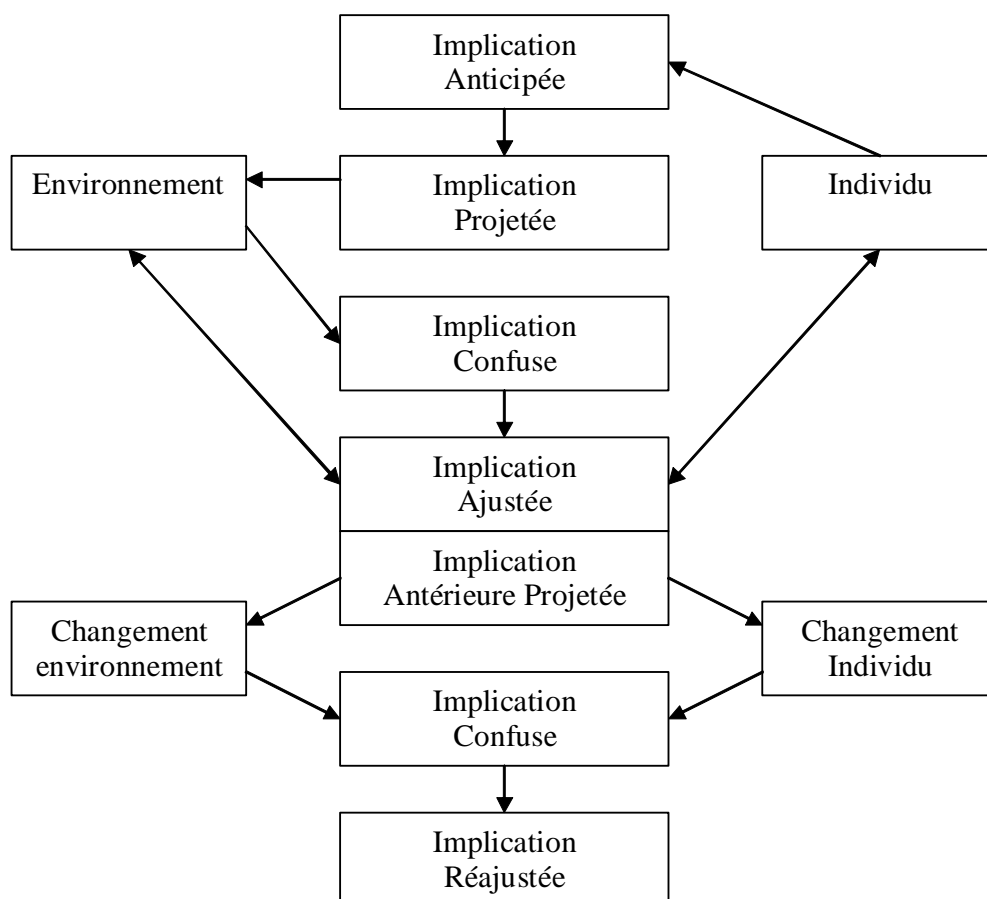




Figure 4. 1. L'intégration des processus implicationnels

« Dans le futur, il serait bien d'utiliser des panels dans le cadre desquels l'implication et ses antécédents/conséquences seraient mesurés en plusieurs occasions. »

Vandenbergue, Bentein et Stinglhamber, (2004)

« A ce jour, la plupart des recherches conduites pour investiguer le développement et les conséquences de l'implication ont été séquentielles (« cross-sectional ») et corrélationnelles. Bien que notre méta-analyse suggère que la structure des corrélations est généralement comme prévue, le fait que nous ayons à faire à des corrélations rend impossible de vérifier le sens de la causalité. Nous avons besoin de plus de recherche utilisant des designs expérimentaux ou quasi-expérimentaux ou longitudinaux plus adaptés pour détecter les effets causaux.»

Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002

Nos recherches « longitudinales »<sup>3</sup> nous permettent effectivement d'apporter un éclairage différent sur les questions des causes et des conséquences de l'implication. Nous revenons notamment sur le rôle de l'implication initiale (Buchanan, 1974 ; Mowday, Porter & Steers, 1979) ; nous abordons également la question des investissements comme antécédents possibles (Becker, 1960 ; Powell et Meyer, 2004). Les trois expériences dont nous avons présenté les données ont en commun des processus de construction, de déconstruction et de reconstruction de l'implication. Nous les intégrons dans une approche globale du changement d'implication que nous restituons par rapport aux théories de l'implication.

### 2.1.1. L'implication initiale

Pour Buchanan (1974), Mowday, Porter & Steers, (1979), Pierce & Dunham, (1987), Allen & Meyer (1988), Mowday (1992), l'implication initiale dépendrait des premières expériences et de leur compatibilité ("fit") avec les attentes de l'individu. Dans cette perspective, celui-ci perçoit bien souvent la situation en s'efforçant de réduire les dissonances (Festinger, 1957 ; Staw, 1976 ; Pfeffer & Salancick, 1978 ; O'Reilly & Caldwell, 1981).

Les résultats de nos recherches sur les volontaires, sur les entrepreneurs et sur les salariés du Groupe Bourbon montrent que les individus ont, dans un premier temps, effectivement tendance à percevoir la situation en fonction des attentes qui sous-tendaient leur anticipation.

Nous trouvons des éléments d'explication dans les théories cognitives constructivistes de Piaget (1971) et Watslavick (1975) : le salarié « assimile » les événements dans ses « cadres de références » antérieurs. Pour Piaget, l'individu tend à traiter les nouveautés à l'intérieur des cadres dont il dispose déjà. Il tend ce faisant à ignorer ou à refouler les éléments en dissonance avec son attitude de départ. Pour paraphraser Watzlavick, l'implication des premiers temps de l'expérience est « toujours plus » de l'implication anticipée.

A l'intérieur de ce cadre implicationnel, le volontaire s'engage au sens physique du terme<sup>4</sup> : il est pris dans l'action (Becker, 1960, Staw, 1976). A ce stade, la logique des investissements devient effectivement très prégnante (Meyer, 2004). Il y a comme une déconnexion par rapport à la vision d'ensemble à long terme contenue dans l'implication, celle-ci a été posée au départ et n'est plus actualisée faute de temps et d'attention. A ce stade, l'implication représentationnelle apparaît relativement lointaine, l'expérience vécue est dans la situation immédiate, l'individu est entièrement accaparé par les problèmes de l'action. Ce phénomène est particulièrement saillant chez les

<sup>3</sup> Entretiens portant sur des périodes relativement longues. Cf. 3.1.

<sup>4</sup> On parle d'implication comportementale.

entrepreneurs, mais se retrouve dans toutes les nouvelles expériences. L'individu fait face à la situation immédiate, sans trop de recul.

### 2.1.2. La confusion

A notre connaissance, la littérature sur l'implication n'évoque pas en tant que telle la phase de confusion. C'est là l'un des points majeurs de notre contribution. Nous avons identifié ce phénomène chez les volontaires, mais la rencontre avec les entrepreneurs et les salariés du Groupe Bourbon nous a permis d'en affiner la perception. Nous identifions désormais trois niveaux de confusion différents entre dissonances et « assonances ».

La première étape de la confusion apparaît lorsque, après un certain temps dans l'action, l'individu prend conscience des décalages existant entre les réalités rencontrées et ses anticipations. Il y a déséquilibre entre la satisfaction attendue et celle effectivement ressentie, mais, suivant les termes de Piaget, la démarche reste de l'ordre de l'assimilation : qu'il soit déçu ou satisfait, l'individu reste « toujours plus » dans les termes de l'implication anticipée. A ce stade, l'intensité de l'implication constitue la principale variable d'ajustement.

Le deuxième temps de la confusion vient de la cohabitation entre deux implications : l'ancienne et la nouvelle. L'individu vit et perçoit des choses mais ne parvient pas complètement à les « assimiler » (Piaget, 1971). Il commence alors à recréer de nouvelles implications, sans pour autant complètement abandonner les positionnements issus des années passées. Ce phénomène est très marqué dans les entretiens : l'interlocuteur dit une chose puis son contraire. Il y a des activités cognitives parallèles. Cette confusion est faite de tensions et de contradictions.

Le troisième niveau de confusion correspond à une absence de cadre de références que nous pourrions qualifier, en référence à la terminologie de Festinger (1957), d'« assonance cognitive ». Cette confusion correspond à un lâcher prise durant lequel l'individu ne parvient plus à donner sens à la réalité qui l'entoure : il ne sait plus. Elle s'accompagne d'une dépression plus ou moins marquée qui peut la rapprocher du deuil (Freud, publié en 1968).

Si, comme le rappellent Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002), l'ambiguïté est l'un des principaux freins à l'implication, notre recherche suggère que celle-ci n'est pas seulement liée à la situation, elle naît aussi de la façon dont l'individu l'appréhende et des états de confusion par lequel il passe parfois.

### 2.1.3. L'implication (ré) ajustée

Pour Freud, le deuil concerne la perte d'une personne aimée, mais aussi des abstractions telles que la patrie, la liberté, un idéal, etc. (Freud, publié en 1968) *3Il y a deuil chaque fois qu'il y a perte, refus ou frustration... Le deuil est cette frange d'insatisfaction ou d'horreur, selon le cas, par quoi le réel nous blesse et nous tient, d'autant plus fortement que nous tenons davantage à lui.* » (Comte-Sponville, 1995). Dans le cas des volontaires et des entrepreneurs, le deuil concerne tout ou partie des attentes et des rêves sur la base desquels ils avaient décidé de s'engager. Dans le cas des salariés du Groupe Bourbon, ce deuil porte sur l'environnement passé.<sup>5</sup> Suivant cette perspective, la phase de projection qui précédait peut ainsi être rapprochée d'un « déni de mort ». *La confusion, en préparant la situation pour un recadrage, devient ainsi une étape importante dans le processus permettant d'effectuer un changement 2"* (Watzlavick, Weakland & Fischer, 1975).

Une fois ce deuil consommé, le volontaire peut enfin réinvestir de nouveaux objets ; il peut à nouveau s'impliquer. Nos résultats montrent qu'après la phase de confusion, la reconstruction

---

<sup>5</sup> Cf. partie suivante

constitue une démarche très personnelle qui donne lieu à des logiques et des implications fort différentes. L'ajustement ne correspond pas forcément à une implication positive, mais plutôt à une implication plus univoque et à une perception stabilisée des choses.

Différents auteurs valident l'hypothèse selon laquelle l'implication des premiers temps dans un nouvel emploi détermine l'implication développée quelques mois plus tard (Buchanan, 1974 ; Pierce & Dunham, 1987 ; Allen & Meyer, 1988, Mowday, 1992). D'autres recherches devraient reprendre ces mesures sur le changement : l'implication observée dans les premiers temps du changement permet-elle de prédire l'implication quelques mois plus tard ?

Nos résultats confirment des intensités parfois comparables, tout en mettant en évidence d'importants changements dans les modes et les objets d'implication. Dans le cadre d'une vision multidimensionnelle s'apparentant à l'approche reconceptualisée (Reicher, 1985 ; O'Reilly & Chatman, 1986 ; Becker, 1992), nous percevons les changements d'implication au-delà de la seule intensité.<sup>6</sup> Notre approche ontologique nous permet, par ailleurs, d'apprécier certaines transformations dans la congruence et le réalisme de ces représentations.

Mowday, Porter et Steers (1982) évoquent l'implication comme un état relativement stable, s'intensifiant lentement. Nous confirmons cette stabilité, mais considérant le caractère non progressif des changements de modes et d'objets : ces derniers passent par des états de confusion faits des bouleversement cognitif et conatif.

## 2.2. Un modèle constructiviste de relation avec l'environnement

Nous reprenons ici le processus de changement d'implications non plus phase par phase mais dans sa globalité. Nous le restituons par rapport à la vision constructiviste développée dans la deuxième partie du chapitre 1. Dans ce chapitre, nous avons défini l'implication comme une représentation de la relation autrement dit comme une formalisation, par et pour la conscience, des expériences vécues dans le cadre de la situation de travail. Ces prémisses paradigmatiques ont orienté notre perception du phénomène. En retour, nous pouvons dire que cette conscience n'est ni fluide ni continue, elle s'inscrit dans des processus discontinus, dans des tensions entre stabilité et changement.

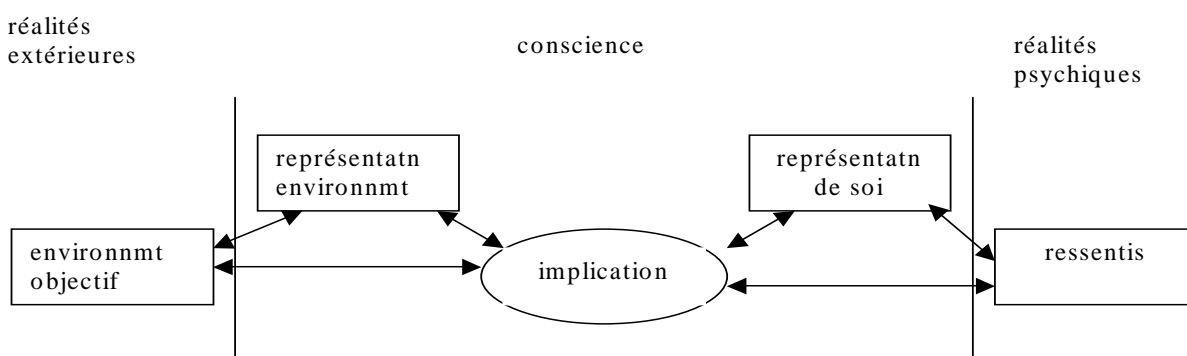


Figure 4. 2. L'implication constructiviste

L'implication en tant que représentation a vocation à la cohérence. En l'occurrence, deux axes de cohérence peuvent être pris en considération :

<sup>6</sup> Suivant l'approche de Watzlavick (1975), les changements d'intensité seraient de niveau 1 et les changements de modes et d'objets seraient de niveau 2.

- une cohérence de l'implication avec les représentations de soi et de l'environnement ;
- une cohérence de l'implication avec les expériences de l'environnement extérieur et les ressentis intérieurs. Nous retenons là un principe de réalité.

Comme le montre la figure 4.2., les représentations de soi et celles de l'environnement sont constituées de façon relativement indépendante, sur la base de deux expériences en interaction mais néanmoins distinctes. L'implication correspond à la perception et aux sens de la relation entre soi et l'environnement : elle les définit l'une par rapport à l'autre en termes : de similarité et de différence, autrement dit d'identification ; d'avantage et d'inconvénient, autrement dit en termes de calcul ; en des termes très négatifs, signifiant ainsi une opposition, voire un rejet entre les deux éléments. L'implication relie et fusionne ces deux représentations dans le cadre d'une même vision.

L'implication, en tant que représentation de la relation entre l'individu et son environnement se doit également de garder un minimum de congruence avec ces deux réalités. Ainsi, si l'une d'elles, extérieure (l'environnement objectif) ou intérieure (le ressenti), vient à changer, il y a d'abord une tension : la représentation de l'environnement ou de soi est prise entre le principe de réalité et sa place dans l'édifice des représentations implicationnelles.

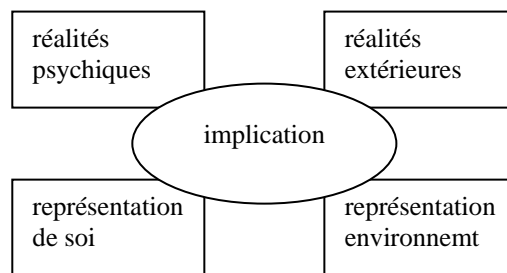


Figure 4. 3. Situation d'équilibre implicationnel

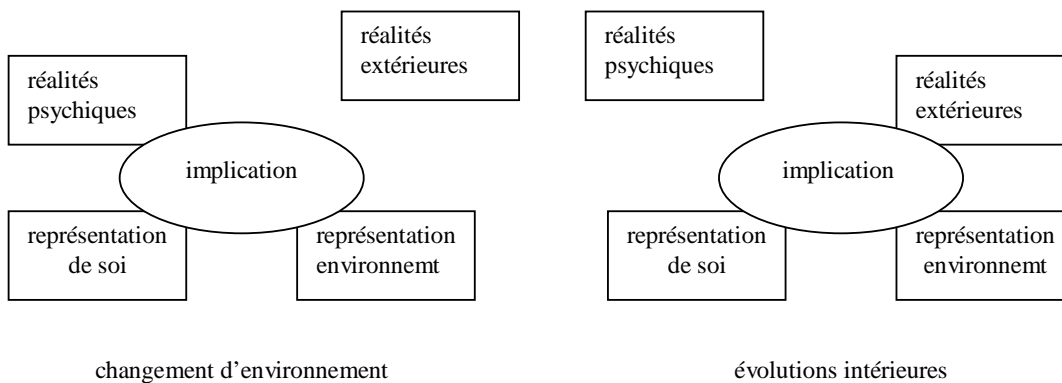


Figure 4. 4. Implication et perceptions

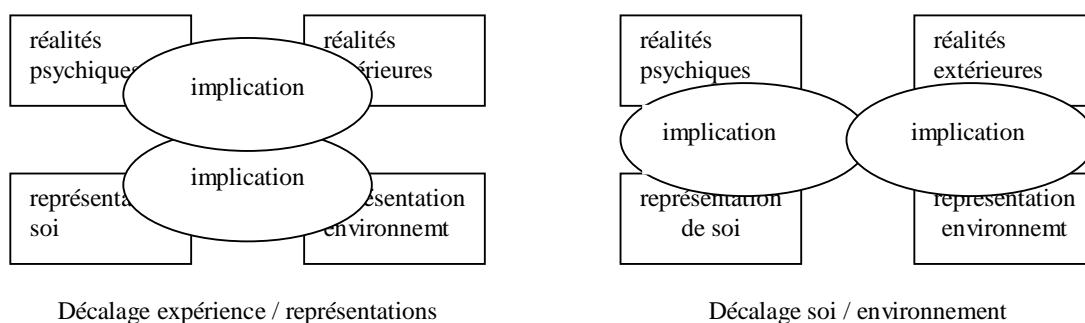


Figure 4. 5. Dédoublement de l'implication

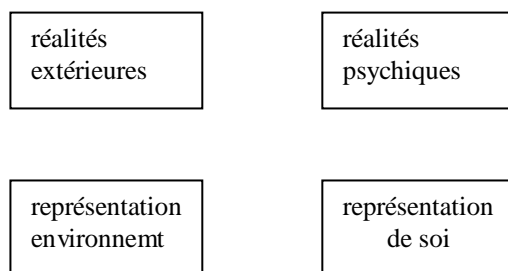


Figure 4. 6. « Assonance »

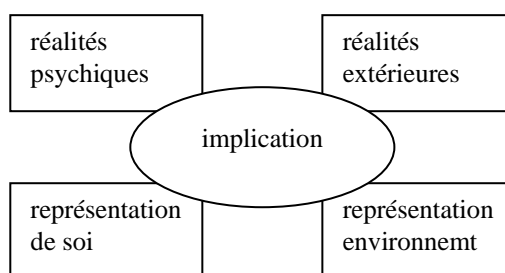


Figure 4. 7. Situation d'équilibre implicationnel

L'implication passe par des situations d'équilibre dans le cadre desquelles elle répond simultanément au principe de réalité et aux principes de cohérence entre représentations. Lorsque l'environnement ou la personnalité vient à changer (figures 4.4.), l'implication ne les intègre pas immédiatement. L'expérience de ces changements peut dans certains cas donner lieu à des nouvelles représentations, on peut alors observer des formes de « dédoublement » de l'implication (figures 4.5.)<sup>7</sup>. La confusion passe ensuite, dans les deux cas, par une absence d'implication (figure 4.6.), avant la reconstruction d'un nouvel équilibre (figure 4.7.).

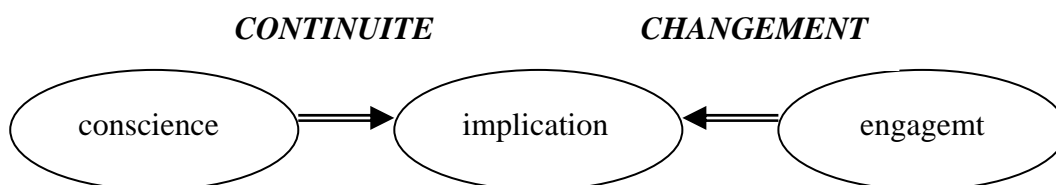


Figure 4. 8. L'implication entre continuité et changement

L'implication apparaît ainsi comme une variable d'ajustement, elle est bien la relation entre l'individu et l'environnement et une représentation mettant en interaction des éléments de sens et des perceptions. Ce faisant, elle est prise entre une certaine inertie et des forces de changement :

- L'implication est difficile à changer dans la mesure où elle contribue aux besoins de continuité et d'unité de la conscience. Elle constitue un repère : elle est la façon dont l'individu se positionne, elle forme une part importante de son image de soi et de son identité sociale. Cette représentation est par nature formalisée et stabilisée ; elle pose un équilibre symbolique et un cadre d'interprétation lui permettant d'assimiler le réel.

<sup>7</sup> Dans la deuxième figure du dédoublement, celui peut être conçu comme un décalage entre implication représentationnelle et implication comportementale, autrement appelé « engagement ».

- L'implication peut changer parce que l'individu agit et s'engage dans des réalités, elles-mêmes changeantes. Nous pensons que l'implication attitudinale ou, d'une façon plus générale, pour nous, l'implication représentationnelle, est en tension constante avec l'implication comportementale. Si nous reprenons la définition que nous en avons donnée : l'implication comportementale (engagement) correspond à la perpétuation d'une ligne d'action (Festinger, 1957 ; Becker, 1960), compte tenu des pressions sociales (Pfeffer et Salancick, 1978) ou d'investissements plus matériels (Becker, 1960 ; Staw, 1976). Ces engagements détermineraient les attitudes (Festinger, 1957), ces dernières changeraient en fonction des besoins de l'action. Le livre de Beauvois et Joule : « Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens » (1987) illustre parfaitement comment les individus peuvent changer, comment en négociant avec eux un comportement relativement peu coûteux au regard de ses attitudes, on fragilise ces dernières, préparant ainsi le terrain pour des concessions et des changements plus importants. Au-delà des manipulations dénoncées par Beauvois et Joules, on retiendra que l'adoption, pour une raison ou pour une autre, d'un nouveau comportement crée une brèche dans l'édifice représentationnel.

Nous n'en sommes qu'aux débuts de cette réflexion plus générale, mais nous percevons, sur la base de nos recherches, une forme de dialectique entre l'implication représentationnelle et l'implication comportementale dans le cadre d'un processus discontinu. Le point saillant de cette recherche, c'est que l'ajustement entre les deux niveaux de réalités ne se fait nullement de façon linéaire et progressive. Il se fait par « à coup ». Il y a au départ une certaine inertie : l'implication reste identique, laissant simplement un sentiment d'incongruence. Mais, la résistance n'est jamais totale : il y a, en fait, simultanément entre les phases d'exploration et de résistance, une nouvelle implication se développe avant même l'abandon de la première. L'implication s'ajuste à la réalité dans le cadre de ruptures. La confusion qui en résulte peut être particulièrement stressante.

## **2.2. Processus implicationnel et parcours professionnel**

L'introduction de la variable temps au cœur de notre modèle de l'implication nous rapproche de la littérature sur le développement vocationnel et les carrières.<sup>8</sup> La carrière est un concept actuellement en évolution : on l'envisage désormais au-delà d'une organisation particulière, on lui donne parfois l'idée de parcours de vie et/ou de parcours professionnel (Guerrero, Cerdin, Roger, 2004). De nouvelles métaphores apparaissent (Inkson, 2003), les auteurs cherchent à intégrer différentes approches, notamment psychologiques et sociologiques (Vondracek et Hartung, 2002 ; Shanahan et Porfelli, 2002). On intègre de plus en plus le point de vue de l'individu suivant des approches constructivistes (Richardson, 2004 ; Bujold, 2004, Young et Collin, 2004). Roger et Tremblay (2004) reprennent la définition de Hall (1976) : la perception individuelle d'une succession d'attitudes et de comportements associés à des expériences et à des activités reliées au travail tout au long de la vie de la personne. L'implication nous semble être une attitude centrale permettant de comprendre ce parcours. Le processus implicationnel s'inscrit dans les transitions (Louis, 1980 ; Roques, 2004).

### **2.1.1. Processus implicationnel et situations nouvelles**

---

<sup>8</sup> Ce rapprochement entre implication et carrière est, a priori, loin d'être nouveau : l'implication dans la carrière est un objet d'implication de longue date conceptualisé et étudié (Greenhaus, 1971 ; Gould, 1979, Blau, 1985, Bishop et Solomon, 1989, Goulet et Singh, 2002). L'implication dans la carrière est simplement définie par Greenhaus comme l'importance de la carrière dans la vie d'un individu. Mais tout comme l'implication dans le changement, l'implication dans la carrière introduit une réflexion paradoxale: car la carrière n'est pas l'objet d'implication mais le contexte général à l'intérieur duquel prend place le parcours implicationnel de l'individu.

Le processus d'implication dans de nouvelles expériences nous fut inspiré par les volontaires : ils étaient face à une expérience sans commune mesure avec ce qu'ils avaient pu vivre auparavant. Nous avons pu, en partie, la répliquer avec le cas des entrepreneurs. D'une façon générale, notre expérience avec différentes populations nous indique que des processus de cet ordre apparaissent à chaque « première fois » : notamment pour le premier emploi ou pour la première formation continue.

Le processus décrit par Mowday, Porter et Steers (1979) part de la « propension à l'implication » : une probabilité d'attachement à l'organisation fonction des caractéristiques de l'individu et de ses expériences passées.

Nos résultats concernant les volontaires et les entrepreneurs montrent effectivement que l'individu a naturellement tendance à anticiper ce qui va lui arriver. L'implication anticipée est assurément très proche de ce premier concept, si ce n'est qu'elle apparaît d'ores et déjà très consciente et très formalisée. Par ailleurs, comme le soulignent Pierce et Dunham (1987), il ne s'agit pas d'une propension dans l'absolu, mais d'une propension à l'égard d'une expérience que l'individu perçoit déjà, compte tenu des quelques informations dont il dispose.

Il y a là une activité cognitive presque ordinaire : l'individu perçoit son environnement en fonction de ce qui le préoccupe et il se préoccupe de ce qu'il voit. Nous retrouvons là l'implication en tant que représentation. En même temps, compte tenu d'une information partielle, il y a forcément une extrapolation imaginative mettant en place des déductions logiques mais également des fantasmes plus ou moins conscients. Ces activités cognitives reflètent largement la personnalité et les motivations de l'individu. Ces extrapolations sont un moteur le poussant à s'engager vers de nouvelles situations.

O'Reilly & Cadwell (1981) constatent que les individus ayant volontairement choisi une expérience présentent, deux ans après, un niveau d'implication plus élevé que les autres. Nous retrouvons des tendances de cet ordre chez un grand nombre de volontaires : parmi les candidats au départ, beaucoup attendent une expérience majeure dans laquelle ils s'engagent publiquement. Ils se mettent ainsi dans des situations relativement irréversibles (Staw, 1976 ; Pfeffer & Slancick, 1979). Les volontaires et les entrepreneurs les plus "idéalistes" et les plus "motivés" donnent à voir les métamorphoses les plus douloureuses et les plus spectaculaires : même si l'implication finalement développée est très différente de celle a priori anticipée, elle retrouve bien souvent une intensité du même ordre.

Différents auteurs évoquent l'importance du premier emploi (Bujold, 1989 ; Bernard, 1992, Valax, 2001). Les explorations effectuées à la suite de cette recherche sur les volontaires nous laissent entrevoir l'existence de processus comparables, nous retrouvons notamment la phase de confusion. En fait, il semble que l'on puisse retrouver des processus implicationnels relativement intenses dès lors qu'un individu se retrouve confronté à une situation relativement nouvelle dont il attend beaucoup : une situation dans laquelle il est d'ores et déjà très impliqué, en termes notamment d'identité, d'image et d'estime de soi. Aussi, si le processus implicationnel est souvent si long et si laborieux, c'est qu'il ne touche pas seulement à la situation : au deuil de certaines attentes peuvent s'ajouter quelques blessures narcissiques. Nous rejoignons Buchanan (1974), Mowday, Porter et Steers (1979), Rabinowitz et Hall (1981), pour dire que l'implication se trouve davantage soumise aux données de la situation durant les premiers temps de la carrière.

### **2.1.2. Processus implicationnel et situations en changement**

Dans un article récent, Herscovitch et Meyer (2002) testaient une extension du modèle tridimensionnel de l'implication (Allen et Meyer, 1990) de l'organisation au changement. Leur objectif était de mieux prédire les comportements conformes aux exigences de ce type de circonstances. Leurs résultats montrent que l'implication dans le changement prédit ces comportements mieux que l'implication organisationnelle, parmi les différentes dimensions de l'implication dans le changement, la dimension normative se révèle la plus prometteuse.

Cette approche introduit selon nous un paradoxe : le changement ne peut être, tout du moins dans nos recherches, un objet d'implication, il reste un contexte général ou éventuellement une variable de sortie. C'est pourquoi nous préférons situer notre réflexion par rapport à la recommandation de Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002) : « La prévalence des changements organisationnels peut être une excellente opportunité pour les chercheurs d'examiner l'impact de ces conditions changeantes au fur et à mesure qu'elles se déroulent ». Effectivement, l'implication dans la situation de travail nous semble un bon indicateur de l'adaptation de l'individu au changement. Nos résultats confirment que ce dernier entraîne de fortes perturbations passant par plusieurs phases.

Les recherches sur le changement évoquent, elles aussi, les réactions des salariés face à des transformations de leur environnement. Pour Fabi, Martin et Valois (2003), une transformation organisationnelle est « *un changement qui concerne certains aspects clés d'un système organisationnel ; cela comprend notamment la stratégie, la structure, les ressources humaines, la culture, la technologie, la distribution du pouvoir et le contrôle. C'est un phénomène de caractère exceptionnel qui se distingue des transformations routinières* ».

Le concept de résistance au changement a pour la première fois été abordé en ces termes par Coch et French (1947). Pour Collerette et Delisle (1982), il peut être défini comme l'expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement. Ces « réactions psychologiques » constituent notamment un obstacle à la réorganisation des savoir-faire et à l'acquisition de nouvelles compétences. Elles constituent pour Bareil et Savoie (2003) l'un des principaux facteurs d'échec des changements organisationnels. Pour eux, ces résistances sont souvent synonymes de craintes, de peurs, d'appréhension, d'hostilité, d'intrigues, de conflits et d'impatience. Kotter et Schlesinger (1979) et Scott et Jaffe (1992) expliquent ces résistances par la peur ou la perte effective d'une situation a priori satisfaisante.

Notre modèle s'inscrit dans ce que Bareil et Savoie (2003) appellent les approches dynamiques du changement. Ces modèles se focalisent sur les « transitions ». Ils évoquent dans ce cadre trois types de modèles :

- des modèles cognitivo-temporels, notamment celui de Lewin (1952), fondés sur le processus de « dé cristallisation » - « état transitoire » - « recristallisation » ;
- des modèles socio-émotionnels (Scott, Jaffe, 1991 ; Perlman, Takas, 1990) qui analysent les processus de deuil en termes de déni, tristesse, culpabilité, colère et confusion ;
- l'approche cognitivo-affective (Bareil et Savoie, 2003) qui implique différentes catégories de préoccupations en termes choc, résistance, exploration et implication.

Notre modèle complète les travaux précédents tout en apportant quelques nuances importantes. Il restitue les éléments affectifs dans leur contexte cognitif. Tout d'abord, la phase de déni du changement n'est pas uniquement le fruit d'un « inconscient affectif », elle est aussi le résultat d'un « inconscient cognitif » (Piaget, 1971). Elle résulte d'une assimilation partielle de la réalité compte tenu de cadres de références insuffisants : l'individu tente naturellement de donner un sens aux changements en s'appuyant sur ses schèmes de pensée habituels. Face à des événements sans commune mesure avec ses expériences passées, il ne peut complètement les « assimiler » (Piaget, 1926). Du point de vue de notre modèle, il n'y a pas à proprement parler de déni au sens d'un refus



de la réalité, il y a d'abord un problème cognitif lié à des cadres de références devenus trop étroits. Le salarié n'est tout simplement pas en mesure de percevoir le changement. C'est un « choc » cognitif autant qu'un « choc » émotionnel. Le deuxième niveau de confusion n'est ni de la « résistance », ni de « l'exploration » mais du vide. Le salarié ne sait plus quoi penser.

Le processus implicationnel suite à un changement se révèle à certains égards plus laborieux que le processus implicationnel d'une première expérience. Il semble que l'implication antérieure soit plus difficile à abandonner que les implications anticipées sur la base de l'imagination. Cette persistance s'explique sans doute par les caractéristiques évoquées à propos de l'implication ajustée à l'issue de la première expérience : complexité, réalisme et congruence : elle était parfaitement ancrée dans la réalité, elle ne peut être oubliée facilement.

### **2.1.3. Processus implicationnel et évolution intérieure**

Les changements d'implication suite à des évolutions intérieures relèvent de phénomènes par certains aspects plus profonds dans la mesure où ils touchent à la personnalité de l'individu. Le terme personnalité pourra sembler trop fort, certains considérant ces données comme définitivement acquises à l'âge adulte. Pour notre part, nous retenons dans le cadre de ce concept toutes les caractéristiques psychologiques de l'individu stables à court terme. Ainsi, certaines motivations peuvent en faire partie dans le sens où, comme le développe Nuttin, elles s'établissent dans le cadre de « structures moi-monde ».

Dans son ouvrage « Les temps de la vie : le développement psychosocial de l'adulte selon la perspective des cycles de vie », Houde (1986) évoque une vision dynamique de la vie adulte, à l'époque, nouvelle ; cette idée est désormais relativement admise : on considère à présent que le comportement et la personnalité demeurent flexibles pendant toute la vie et que des changements majeurs peuvent survenir à tout moment. Pour Houde, ces changements sont d'autant plus nombreux que la vie adulte paraît aujourd'hui plus variée, plus complexe, faite de remous et de métamorphoses.

Ces changements s'apparentent à ce qu'on a coutume d'appeler la crise de milieu de vie (Middle Life Crisis) : « La crise de milieu de vie est décrite comme un processus d'intense transition de la personne incluant des réinterprétations de la perspective temporelle, une réévaluation des valeurs de vie et des buts (...) une préparation à la seconde moitié de la vie » (Hermans & Oles, 1999). Cette crise de milieu de vie se retrouve au travail : Kets-de Vries et Miller (1989) parlent ainsi de crise de milieu de carrière. Nous retrouvons chez l'entrepreneur des phénomènes comparables mais distincts : si les doutes quant à l'activité entrepreneuriale peuvent interagir avec des doutes de milieu de vie, ils peuvent également rester relativement centrés sur le choix de carrière.

Cette évolution plus ou moins importante de la personnalité introduit un décalage entre l'individu et son environnement de travail : les préoccupations ne sont plus les mêmes, il ressent un malaise, il a l'impression de ne plus être en phase avec son environnement. Ce décalage est au centre des théories de Rogers avec le concept de congruence : pour simplifier la « tête » et le « cœur/corps » sont en déphasage, autrement dit pour reprendre les cadres posés dans le premier chapitre, le ressenti et les représentations qui fondent la conscience ne sont plus en adéquation. Peu à peu, comme dans le cas des premières expériences ou des changements d'environnement, l'individu va développer de nouveaux modes et de nouveaux objets d'implication sans pour autant renoncer tout de suite à ses implications antérieures. Il est alors pris entre des représentations hétérogènes, voire contradictoires de lui-même et de sa relation au monde. Comme dans les deux autres processus, l'individu finit par « lâcher prise », passant par des formes d'« assonance » avant de se réajuster.

Ce processus n'est, dans la forme, pas très différent des deux précédents. Cependant, dans le fond, il peut être plus compliqué : les évolutions intérieures peuvent être relativement longues, l'implication peut être remise en cause alors que ces dernières ne sont pas encore complètement achevées. Il y a, dans ce processus, le risque d'une confusion plus longue, plus profonde menaçant l'équilibre global de l'individu. Ces questions ne sont, à notre connaissance, pas véritablement traitées par la littérature sur l'implication ; elles se retrouvent davantage autour des concepts de carrière et de développement vocationnel.<sup>9</sup>

Nos trois processus de changements d'implication ne sont pas complètement distincts : ainsi peut-on questionner les critères permettant de distinguer les expériences véritablement nouvelles de celles relevant d'une simple modification de l'environnement. Nous avons jusque-là parlé de nouveauté à propos d'expériences sans commune mesure avec les précédentes. Mais, en pratique, toute expérience est à la fois, par certains aspects, unique et, par d'autres, semblable aux précédentes. D'une façon, la seule expérience de travail véritablement nouvelle n'est-elle pas la première ? Les expériences suivantes ne devraient-elles toutes être considérées comme des « changements de l'environnement ». Tout dépend, en fait, de « l'unité d'œuvre » retenue : il peut y avoir nouvelle expérience à chaque fois que l'individu change de profession, à chaque fois qu'il change d'entreprise, à chaque fois qu'il change de poste ou à chaque fois qu'il change de supérieur hiérarchique.

De même, on peut s'interroger sur ce qui distingue un changement mineur de l'environnement d'un « vrai » changement ? Par exemple, un changement de supérieur hiérarchique constitue-t-il un événement susceptible de modifier l'implication ? Tout dépend des objets dans lesquels l'individu est impliqué. Récemment, l'un de nos étudiants de DEA étudiant l'introduction des nouvelles technologies constatait qu'après une phase de confusion, les trois salariés étudiés étaient revenus à leur implication initiale. Ces nouvelles technologies étaient temporairement perturbatrices mais ne remettaient pas définitivement en cause les fondements de l'implication.

Enfin, la séparation entre les modifications de l'environnement et les évolutions intérieures de la personne ne peut pas non plus être établie de façon définitive. L'individu évolue au fur et à mesure de ses expériences. Une nouvelle expérience dans un domaine peut modifier la personnalité de l'individu et remettre en cause l'implication dans d'autres domaines. Par exemple, des changements dans la vie professionnelle, ou une promotion, peuvent affecter les rapports avec les proches. Inversement, une naissance ou un décès dans la famille peuvent affecter l'implication au travail.

Nous pensons que l'implication peut contribuer à l'interprétation de nombreux phénomènes liés aux carrières et aux parcours professionnels. La perspective très descriptive que nous en proposons permet de considérer le point de vue de l'individu indépendamment des normes (Dany, 2004). Par exemple, selon Roger et Tremblay (2004), le plafonnement de carrière peut être vu, suivant une approche objective comme une non-évolution passée ou suivant une approche subjective, comme un sentiment présent et à venir. Nous pensons que le concept d'implication peut aider à mieux comprendre les réactions de l'individu face à cette situation. Dans un autre registre, Roques (2004) étudie les transitions de carrière, autrement dit les changements majeurs du parcours professionnel. Il évoque les stress que peuvent résulter. Notre décomposition de la phase de confusion en trois temps permet de mieux comprendre la nature de ces derniers. Ces croisements entre implication et carrière restent à faire, ils font assurément partie de nos perspectives à venir.

---

<sup>9</sup> Cf. partie 2.3.

### 3. Perspectives

Les perspectives de recherche présentées dans cette partie sont d'ores et déjà en cours de réalisation. La première porte sur les liens entre l'implication représentationnelle et les comportements. Cette problématique rejoint la vocation première de ce concept : à l'origine l'implication devait permettre de mieux comprendre les comportements, voire de les prédire. Nous proposons ici un passage par la prise de décisions en considérant les référentiels d'implication effectivement convoqués dans ces moments.

Notre piste de recherche relative à l'implication revient sur les liens complexes entre implication, socialisation, normes et désirabilité sociale. Nous revenons, ce faisant, sur la nature et les contenus de l'implication intrinsèque. Nous revisitons, forts des travaux produits avec Daniel Pasquier, ce que veut dire adhérer aux buts et aux valeurs de l'entreprise.

Le lien entre ces deux pistes de recherches est l'autonomie, non pas au sens matériel du terme, mais au sens d'une capacité à penser par soi-même et à agir en fonction. C'est cette dernière que nous souhaitons promouvoir dans le cadre nos propositions pour un bilan de compétences centré sur l'implication.

#### 3.1. Perspective de recherche 1 : implication et comportements

Sur le terrain, nous avons parfois observé des comportements très différents des implications signifiées dans les discours. Dans la partie précédente, nous avons admis que le comportement pouvait être influencé par la situation et qu'il pouvait ensuite modifier l'implication. La problématique ici abordée questionne la réciproque : Dans quelle mesure l'implication participe-t-elle à la détermination des comportements ? Que reste-t-il de l'implication et des référentiels évoqués dans les discours lorsque la situation exige que des décisions soient prises ?

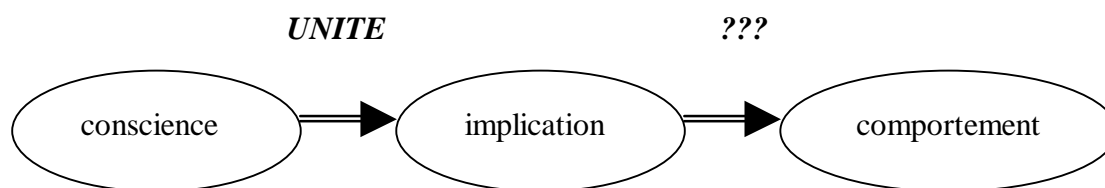


Figure 4. 9. Implication et comportement ?

Nos recherches sur le sujet demandent encore à être davantage mises à l'épreuve des faits. Nous en avons développé les premiers jalons dans le chapitre 7 de la thèse. Nous avons repris les théories de la décision chez Simon, notamment dans l'article sur « Différentes manières de gérer les associations » (2003a). Nous avons poursuivi avec le cas des entrepreneurs dans l'article « Implications multiples, dilemmes et performances entrepreneuriales » (2004f).

##### 3.1.1. En théorie : l'implication comme environnement psychologique de la décision

Nous conceptualisons les liens entre implication et comportement en termes de « convocation en situation de décision ». C'est, en effet, à cette condition que celle-ci peut participer à ce que Simon appelle « la construction de l'environnement psychologique de la décision » (1947). Pour lui, « le

choix individuel se fait dans un milieu de données, c'est-à-dire de prémisses que le sujet accepte comme base de son choix (...) le comportement n'est adaptatif que dans les seules limites fixées par ces données » (Simon, 1947)<sup>10</sup>. Suivant cette perspective, la rationalité de la décision dépend non seulement de l'information disponible mais également des cadres implicationnels utilisés pour lui donner sens.

Dans ses discours, l'individu parvient souvent à articuler les implications les plus hétérogènes. Un simple « et » suffit par exemple à énoncer quelques complémentarités entre l'efficacité technico-économique et le respect des valeurs. En « situation de décision », ces complémentarités se révèlent moins évidentes.

La « situation de décision » peut être définie par opposition à la "situation de discours". Nous la caractérisons à partir de trois critères :

- elle présente une issue incertaine. Les événements en cours sont susceptibles de modifier les données de l'environnement ;
- cette issue intéresse l'individu, dans la mesure où elle peut soit contribuer à la réalisation de certains de ses enjeux, soit la compromettre.
- cette issue peut être modifiée par l'individu. Il dispose d'au moins une alternative à l'inaction.

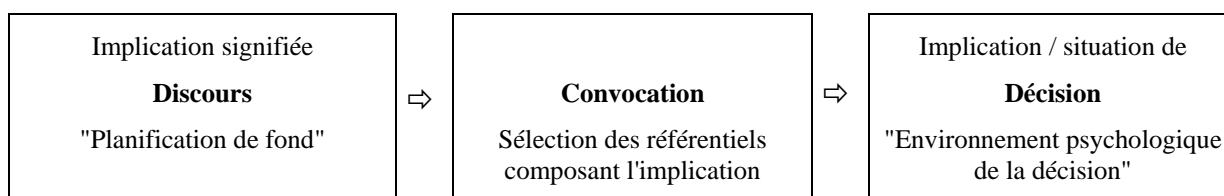


Figure 4. 10. Du discours à la situation de décision : la convocation de l'implication  
Extrait de l'implication des volontaires dans les ONG, Valéau (2002a)

Nous étudions la façon dont l'individu sélectionne, plus ou moins inconsciemment<sup>11</sup>, parmi les référentiels qui composent son implication, ceux auxquels il se réfère en situation. Nous nous demandons à quoi et à qui il pense, lorsqu'il identifie les problèmes à résoudre et envisage les solutions possibles. En situation de décision, face aux contraintes de l'action et à la nécessité de prendre une décision, rares sont les individus qui gardent à l'esprit l'ensemble des référentiels implicationnels développés dans le cadre de leurs discours.

### 3.1.2. Première exploration : le cas des volontaires

Une première fois, nous avons tenté de mettre à jour les modes de convocation à travers les discours. Pratiquement, nous avons confronté les discours des volontaires

Mode de convocation de l'implication	Description	Illustration
<b>Pragmatique</b>	Le « pragmatique » s'emploie à mettre en oeuvre les solutions les plus efficaces, les plus opportunes, autrement dit celles permettant de « se sortir d'affaire » à	Ça sert à rien de se poser trop de questions, moi si je reste c'est uniquement pour réaliser mon projet, le reste ...

<sup>10</sup> Cf. chapitre 2, 2.1.

<sup>11</sup> Pour Piaget (1971), l'individu est conscient des résultats de sa réflexion, mais il ignore les mécanismes qui les ont produits, ces derniers restant de l'ordre de l'inconscient cognitif.

	moins coûteux. Ce type de fonctionnement caractérise bien souvent les nouveaux venus sur le terrain.	
<b>Conditionnel</b>	Le « conditionnel » convoque les référentiels qui composent son implication en fonction du contexte. Cherchant à « faire plaisir » à tous, il tend à satisfaire les demandes au fur à mesure qu'elles se présentent. Ses préoccupations et les implications qu'il convoque dépendent étroitement des acteurs présents.	D'un côté, y a le représentant du Ministère de la Santé qui exige qu'on le consulte à chaque fois et qui voudrait bien s'associer au projet, de l'autre y a les infirmières qui demandent à être payées plus, le financeur qui veut qu'on ouvre neuf dispensaires d'ici la fin de l'année. A côté, tu as des gens qui croient qu'on est là pour soigner et qui viennent nous montrer tous leurs bobos. Fin, tu vois, c'est pas toujours évident de faire plaisir à tout le monde.
<b>Exclusif</b>	L' « exclusif » s'apparente à « l'impliqué » décrit par des auteurs tels que Mowday (1982) : le volontaire convoque de façon systématique et exclusive le même référentiel. Tout son univers est interprété en fonction des enjeux de l'objet privilégié. A l'excès, ce type d'implication peut devenir aliénant.	Moi je m'en remets aux décisions d'Alain ! Je crois vraiment que l'on devient dépendant. Il y a toujours la mission de plus, la mission qui est de trop en fait et qui révèle l'état de dépendance. Tu t'aperçois d'un coup que tu connais plus rien ni personne d'autre, tous tes amis sont de la maison
<b>Discerné</b>	Le « discerné » se différencie des trois autres profils par le fait qu'il convoque simultanément plusieurs référentiels d'implication. En situation, ces enjeux ne convergent pas toujours, le volontaire fait alors l'expérience de la contradiction et des dilemmes. Partant de là, chacune des décisions prises contribue à l'émergence d'une subjectivité de l'ordre de celle décrite par Dubet (1994).	Tu vois maintenant je me fie à mon opinion personnelle. Ok, j'ai commis quelques impairs mais au moins maintenant, je sais de quoi je parle !  Disons, tu vois, je pourrais exiger plus pour moi, mais bon, d'un autre côté, je risque de moins avoir pour le projet. Alors tu vois, il faut savoir où sont tes priorités.

Tableau 4. 11. Les modes de convocation

Inspiré des données présentées dans le chapitre 7 de « la gestion des volontaires » (Valéau, thèse, 1998)

Cette typologie peut être utile pour démarrer notre réflexion. Pour la construire, nous avons confronté les discours recueillis dans le cadre des entretiens aux observations effectuées au cours des mois passés sur le terrain. Mais la procédure méthodologique n'était pas suffisamment formalisée. Cette typologie et ses concepts constituent une première exploration, un premier pas vers la construction d'un modèle théorique.

### 3.1.3. Deuxième exploration : le cas des entrepreneurs

Dans le cadre de l'article « Implications multiples, dilemmes et performances entrepreneuriales » (2004f), nous avons soumis ce modèle au cas de entrepreneurs. Les comportements de cette population sont a priori plus directement observables que ceux des ressources humaines salariées, volontaires ou bénévoles. De par leur statut et leur pouvoir : leurs décisions et leurs comportements façonnent l'entreprise. Nous sommes tout d'abord revenus sur les engagements énoncés par quatre<sup>12</sup> d'entre eux dans le cadre des entretiens.

	<b>Implication liée à l'entreprise</b>	<b>Autre</b>	<b>Autre</b>
--	--	--------------	--------------

<sup>12</sup> L'article « Implication multiples, dilemmes et performances entrepreneuriales » en présente neuf.

		<b>implication 1</b>	<b>implication 2</b>
<b>Joseph</b>	Intrinsèque Identification réussite	métier du bâtiment – formation d'origine	Bien être du personnel Après remise en question
<b>Jean</b>	Intrinsèque – identification au statut d'entrepreneur	X	X
<b>Réal</b>	Calcul x identification	Ecologie – Protection de la faune	X
<b>Guy</b>	Intrinsèque identification	Attachement à son personnel	X

Tableau 4. 12. Multiples référentiels d'implication chez les entrepreneurs

L'interprétation dans certains cas est plus difficile que dans d'autres : dans celui de Jean, par exemple, il y a une implication très forte dans la réussite sociale et le statut, mais celle-ci passe essentiellement, pour ne pas dire exclusivement, par la réussite technico-économique de l'entreprise, dès lors on peut parler d'une seule et même implication. Pour Joseph, nous considérons en revanche une deuxième implication correspondant au style de vie. Pour Réal, son entreprise n'est au départ qu'un moyen d'exercer son métier et de défendre une cause. Mais, d'une façon, lui aussi s'identifie à son entreprise : il est fier de développer ainsi son indépendance. Guy entend combiner le développement de son entreprise avec le bien-être de son personnel. A quelques exceptions près, tous les d'entrepreneurs de notre échantillon énoncent de multiples engagements.

	<b>Référentiels d'implication convoqués</b>
<b>Joseph</b>	Convocation systématique des engagements liés à l'entreprise Convocation plus ponctuelle des engagements liés au personnel
<b>Jean</b>	Convocation systématique des engagements liés à l'entreprise
<b>Réal</b>	Convocation systématique des engagements liés à l'écologie Convocation systématique des engagements liés à l'entreprise
<b>Guy</b>	Convocation systématique des engagements liés à l'entreprise Non Convocation des engagements liés au personnel

Tableau 4. 13. Convocation des référentiels d'implication chez les entrepreneurs

Nous avons ensuite confronté les implications ainsi énoncées, ces intentions générales, à une ou plusieurs décisions particulières, par ailleurs, évoquées dans l'entretien. En situation de discours, Guy met en avant sa relation avec son personnel, mais il n'hésite pas à licencier pour augmenter ses profits. Il explique ces décisions par les « lois du marché ». Pour Joseph, la convocation de son implication vis-à-vis de son personnel se fait dans le cadre de certaines décisions : au moment des négociations avec les représentants du personnel sur des sujets précis, comme les 35 heures ou les salaires. De son côté, Réal garde toujours à l'esprit, en même temps que les intérêts de son entreprise, les questions d'écologie : il cherche toujours une solution capable de respecter les deux. Conformément à ses discours Jean optimise le développement de son entreprise. Ces situations sont souvent difficiles à comparer, mais cette deuxième exploration semble confirmer les contingences des liens entre implication et comportements : les différents référentiels évoqués dans les discours ne sont pas toujours tous convoqués en situation de décision.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Il reste que, même une fois convoquée, la prise en compte des différents référentiels dans la décision finale ne peut être totalement garantie : soit l'individu ne convoque qu'un seul référentiel d'implication, soit il en convoque plusieurs. S'il n'en convoque un, il n'a plus qu'à choisir la solution la mieux adaptée, sinon il se retrouve en situation de dilemme et doit arbitrer. Nous approfondissons ces deux situations de gestion dans le chapitre suivant.

Nous voudrions, par la suite, mesurer cette contingence dans le cadre d'une étude clinique. Il nous faudrait tout d'abord faire passer un questionnaire d'implication. Celui de Allen et Meyer ne suffirait pas, car il ne tient pas compte des implications dans différents objets. Il nous faudrait ensuite mettre les individus en situation, face à un programme intégrant différents scénarios possibles en fonction des décisions enregistrées. Nous pourrions déduire le type d'implication convoqué à partir des caractéristiques de l'option retenue, mais il serait par ailleurs utile de recueillir les commentaires de l'individu dans le cadre d'entretiens. Enfin, nous pourrions introduire un certain nombre de variables explicatives : nous envisageons dans ce cadre des questionnaires d'internalité, de désirabilité sociale, de consistance et d'estime de soi.

## **3.2. Piste de recherche 2 : implication et désirabilité sociale**

Nous avons présenté, dans le chapitre 3, les détails du protocole de la recherche quantitative entreprise à ce sujet, nous en exposons à présent les contenus. Cette recherche nous permet d'intégrer, dans le cadre de notre réflexion sur l'implication, la plupart des travaux entrepris avec Daniel Pasquier sur la perception des normes sociales. Suivant cette perspective, l'implication affective devient un indicateur de socialisation dont l'une des motivations pourraient être, dans certains cas, la désirabilité sociale : autrement dit le désir de plaire.

### **3.2.1. La norme d'implication**

L'implication affective dans l'entreprise fait l'objet de différentes définitions assorties de différentes nuances. Toutes cependant reprennent à peu près les mêmes éléments : l'identification, l'appartenance, l'attachement, le dévouement, l'engagement, l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'entreprise, la volonté de contribuer à leur réalisation, le désir de rester. Sur ce sujet, les concepts des universitaires et les idées des dirigeants se rejoignent.

« Impliquer dans le respect de différences »  
Personnel ANDCP, Valéau, (soumis b)

Les normes sociales constituent des façons de penser et d'agir partagées par les membres d'une société. Elles forment ce faisant une composante majeure de la culture. D'un point de vue sociologique, les normes sociales constituent un principe essentiel de cohésion, elles permettent aux individus de mieux fonctionner ensemble et aux sociétés de se maintenir. Les normes sociales ne sont pas impératives, elles définissent comment doivent se comporter ou comment doivent juger les individus s'ils veulent être appréciés. (Beauvois et Rainaudi, 2001).

Le concept d'implication s'est depuis deux décennies largement diffusé dans les organisations. Le terme fait désormais parti du vocabulaire ordinaire de la GRH. Il devient ce faisant une question sociologique en lui-même. Il est devenu l'idée moderne, voire post-moderne du travail. Au départ, les relations de travail étaient sans doute souvent aliénantes. Les pages de « Capital » décrivent avec précision l'exploitation d'une force de travail dont la seule vocation est de produire et de se reproduire pour produire à nouveau (Marx 1967). Avec les trente glorieuses est né un rapport plus équilibré. Le travail, en tout cas pour les cadres et les employés, est devenu moins dur<sup>14</sup>. Après les grèves de la fin des années 1960, les syndicats ont pu négocier davantage de contreparties. L'heure était à la négociation : les salariés acceptaient de travailler en échange de contreparties notamment financières (March et Simon, 1958). Dans les années 80 et, plus encore, les années 90, dirigeants-entrepreneurs et salariés aspirent à autre chose : ils souhaitent retrouver un lien social plus intense,

---

<sup>14</sup> Des auteurs comme Linhart, Bernoux ou encore Sainsaulieu dénonçaient le caractère toujours aliénant du travail ouvrier.

des échanges plus profonds, un partage des valeurs et des buts, une identité commune. C'est à cette époque que le terme implication est entré dans l'entreprise, dans sa forme intrinsèque. Dans le cadre d'une enquête sur les 118 plus grandes entreprises réunionnaises, à la question « Souhaitez-vous que vos salariés adhèrent aux buts et aux valeurs de votre entreprise ? », 85 % des dirigeants avaient répondu entre 6 et 7 sur une échelle de 1 à 7.

Pour autant qu'elle soit sincère, cette volonté relève initialement d'une idéologie humaniste : même si la supériorité de l'implication intrinsèque en termes de performances reste à démontrer<sup>15</sup>, celle-ci constitue, a priori, une façon plus positive de travailler. Mais elle peut aussi devenir, pour une partie des salariés, contraignante. Comme le relevait Brasseur (1993), les salariés doivent désormais non seulement travailler mais également montrer qu'ils sont heureux d'être dans l'entreprise. Ce faisant, tous les salariés se retrouvent concernés par l'implication intrinsèque, elle fait désormais partie de ce que l'entreprise attend d'eux. Ils doivent non seulement se comporter conformément aux buts et aux valeurs de l'entreprise, mais ils doivent également y adhérer. Cette attente supplémentaire a trait à ce qu'il convient de penser, aux sentiments et aux appartenances qu'il convient de ressentir. Nous considérons tour à tour une « implication dans la norme » et « une norme d'implication ».

Ces considérations sur le caractère quelque peu normatif du concept sont relativement nouvelles dans nos recherches. C'est un regard plus distancié que nous posons sur les travaux des autres auteurs. En tant qu'acteur, dans la revue *Personnel ANDCP* (Valéau, soumis b), nous questionnons le bien fondé de cette norme. En tant que scientifique, nous étudions la façon dont les individus peuvent évoluer et se positionner par rapport à cette norme.

### 3.2.2. Clairvoyance normative, adhésion et désirabilité sociale

Py et Somat (1991) définissent la clairvoyance normative comme : « ...une connaissance, d'une part, du caractère normatif ou contre-normatif d'un type de comportements sociaux ou d'un type de jugements, et d'autre part, de la conformité ou de la non-conformité d'un comportement par rapport à ce qui est attendu par un individu possédant un certain statut. Cette connaissance est indépendante du degré d'adhésion normative ou de la conformité effective. » Ces deux auteurs étudient la norme d'internalité.

Les résultats de nos travaux avec Daniel Pasquier sur la clairvoyance questionnent différents points de cette définition. Ils indiquent qu'il n'existe pas de lien systématique entre la clairvoyance normative et la capacité à expliciter ce que mesurent les questionnaires. L'hypothèse d'une connaissance formalisée, vraie et justifiable qui fonde la définition de la clairvoyance normative s'en trouve ici réfutée. Pour Durkheim (1897), l'individu internalise les normes par socialisation. Piaget (1971) évoque, quant à lui, l'idée d'inconscient cognitif : nous savons ce que nous savons, mais nous ne savons pas comment nous le savons. Suivant une perspective cognitive, Watzlavick et al. (1975) évoquent la façon dont les individus raisonnent à l'intérieur de cadres de références implicites : ils respectent un certain nombre de règles sans en avoir véritablement conscience. Dans le cas présent, les individus clairvoyants semblent « sentir » si les différentes réponses donnent une bonne ou une mauvaise image d'eux-mêmes sans savoir exactement pourquoi.

Effet	Désirabilité sociale vers soi Auduperie	Désirabilité sociale vers autrui Hétéroduperie	Estime De soi	Mensonge	Intelligence
Internes Clairvoyants	+	+	+	+	+

<sup>15</sup> Chapitre 1, partie 1.2.



Internes Non clairvoyants	-	-	+	.	-
Externes Non Clairvoyants	-	-	-	.	-
Externes Clairvoyants	-	+	-	-	-

Tableau 4. 14. Récapitulatif / recherches sur la clairvoyance normative  
(Les + et les – correspondant ici à la position du sous-groupe  
par rapport à la moyenne de la population dans son ensemble)

Pour aller plus loin, nous avons repris les catégories introduites par Py et Somat dans le cadre de leur premier article (1991) : en croisant clairvoyance et adhésion à la norme d'internalité, apparaissent tour à tour : ceux qui ne sont pas dans la norme et le sentent, ceux qui ne sont pas dans la norme et ne le savent pas ; ceux qui sont dans la norme et l'ignorent ; ceux qui sont dans la norme et en ont l'intuition :

- Les clairvoyants conformes à la norme d'internalité présentent souvent des niveaux de désirabilité sociale pour soi (autoduperie) et pour les autres (hétéroduperie) supérieurs à la moyenne. Ceci signifie qu'ils sont particulièrement motivés à plaire aux autres et à eux-mêmes. Ils ont internalisé la norme pour en faire une image d'eux-mêmes. Dans ce cas, leur internalité est soit une forme d'adhésion, soit une forme de conformisme. Ils en tirent une bonne estime d'eux-mêmes, sans doute régulièrement confortée par la reconnaissance d'autrui. Leur capacité à expliciter les tests montre dans ce cas une véritable connaissance des normes. Leur performance en matière d'intelligence peut être une explication dans le cadre d'une démarche calculatrice rationnelle ; ce peut être aussi une conséquence : sans doute réussissent-ils très bien, de par leur capacité d'adaptation aux attentes d'autrui, les exercices.
- Les clairvoyants non-conformes à la norme d'internalité ont un fort niveau de désirabilité pour autrui (hétéroduperie). Ils ont une estime d'eux-mêmes très faible. Ils « sentent » qu'ils ne sont pas comme il faut mais ne peuvent pas changer. Ils vivent un décalage entre ce qu'ils pensent être et ce qu'ils devraient être pour plaire aux autres. Ils ne sont pas bons au test d'intelligence et ne savent pas expliciter les tests. Ils ont des intuitions mais ne les formalisent pas.
- Les non-clairvoyants conformes à la norme d'internalité ont un faible niveau de désirabilité. Leur internalité constitue une façon de voir le monde au sens défini par Rotter. Ils ne perçoivent pas les normes et ne semblent pas de ce fait trop influencés par autrui. Ils ont une très bonne estime d'eux-mêmes sans doute parce qu'ils sont « naturellement » adaptés à leur environnement social. Ils ne calculent pas et ne réussissent pas au test d'intelligence.
- Les non clairvoyants non-conformes à la norme d'internalité sont assez peu autodupes et moyennement hétérodupes, ils ont une estime moyenne d'eux-mêmes. Ils semblent fonctionner de façons relativement indépendantes, ils ne sont pas dans la norme mais ne s'en soucient guère car ils n'en ont pas conscience. Leur hétéroduperie moyenne peut les amener à s'autoprésenter mais les impressions visées ne sont pas forcément la norme. Ils ne performant pas sur les tests d'intelligence.

Contrairement à la définition de Py et Somat (1991), nos recherches montrent qu'il existe un lien positif entre la clairvoyance normative et l'adhésion à la norme. Ce lien s'explique en partie par des relations entre la clairvoyance normative et la désirabilité sociale tournée vers autrui, via la mise en œuvre de stratégies d'auto-présentation de soi, implicites et plus ou moins contrôlées. Logiquement, les répondants se préoccupant de plaire aux autres seraient intéressés par les normes. Nous avons

également constaté que les répondants à la fois internes et clairvoyants présentaient des tendances à se plaire (autoduperie) plus fortes que les autres. Dans les deux cas, une partie de ces internes chercherait, dès la consigne standard, à donner la meilleure image d'eux-mêmes. La clairvoyance normative relèverait donc de perceptions plus ou moins conscientes de normes internalisées en relation avec des éléments de désirabilité sociale.

### 3.2.3. Différents rapports possibles à la norme

Le travail que nous menons actuellement en « solo » est à la fois une réplique de cette recherche face à une autre norme. C'est aussi une façon de mieux comprendre les phénomènes implicationnels. La question à nouveau posée est : qu'est-ce qu'être affectivement impliqué ? Compte tenu de la norme d'implication, nos hypothèses introduisent trois catégories d'impliqués :

- l'impliqué qui partage les valeurs et les buts de l'entreprise. On retrouve le « fit » évoqué par un certain nombre d'auteurs : d'emblée l'individu se sent proche des démarches de l'entreprise. Deux cas sont alors possibles : l'individu ignore qu'il est « bien » d'avoir ces valeurs ou il est conscient (clairvoyant).
- l'impliqué clairvoyant « hétérodupé » : ce serait une catégorie d'individus qui voyant qu'il convient de partager les mêmes valeurs que l'entreprise s'efforceraient d'en donner les signes. Il y aurait une séparation entre les valeurs intimes et celles communiquées à l'extérieur par calcul ou sous la pression sociale ;
- l'impliqué clairvoyant « autodupe » : cette catégorie d'individus finirait par internaliser les valeurs de l'entreprise et le modèle de l'implication. Ils remplaceraient leurs propres valeurs par celles de l'entreprise dans le cadre d'un idéal d'eux-mêmes parfaitement impliqué.

On peut se demander à quels impliqués font référence les auteurs anglo-saxons tels que Mowday, Porter et Steers ou encore Allen et Meyer. Neveu (2004) évoque l'implication en terme de lien social. Nos recherches vont plus loin en l'inscrivant dans le champ socio-normatif, elles mettent les identifications et les partages de valeurs qui caractérisent l'implication affective en relation avec la perception des normes, la désirabilité sociale et, d'une façon plus générale avec la socialisation. Pour nous, l'implication ne peut être uniquement appréhendée par rapport à ses causes et à ses conséquences. Il importe de la restituer dans l'ensemble des connaissances en psychologie et sociologie. Les nuances introduites entre nos différentes catégories modifient sensiblement les effets possibles.

Nous avons avec Daniel Pasquier évoqué les compétences associées à la clairvoyance, associées à la désirabilité sociale indépendamment de la véritable adhésion (Valéau, Pasquier, 2004b). L'élément mis en avant était la perception des attentes de l'entreprise : l'individu imprégné de ces dernières est sans doute plus à même d'y répondre qu'un autre n'en ayant pas la moindre idée. D'un autre côté, comme Thévenet l'évoquait dans son livre « impliquer les personnes dans l'entreprise », trop d'identification peut aboutir à trop de conformisme et, ce faisant, peut nuire à l'initiative. Il recommandait alors un peu de calcul que nous interprétons comme un peu de distance et de conscience par rapport à la relation à l'organisation. En fait, le type d'implication le plus intéressant pour l'entreprise dépend aussi des employeurs. Tous n'ont pas les mêmes attentes. Nous reprenons ce débat tout au long du chapitre 5, autour des idées d'initiative, de coopération et de co-implication.

Quelle est la meilleure implication pour l'individu ? La question finalement posée consiste à savoir comment être soi-même au travail tout en s'adaptant à l'environnement, notamment social. Nous

étudions ici les possibilités de prendre conscience des normes susceptibles d'exister en la matière pour un positionnement plus autonome, c'est-à-dire, pour nous, davantage ancré dans un « véritable » ressenti, moins dépendant de ce qu'il « conviendrait » de ressentir. Nous terminons ce chapitre sur une réflexion que nous souhaitons aussi peu normative que possible, mais qui, forcément, dépasse la connaissance scientifique.

### 3.3. Perspective pratique : propositions pour un bilan de compétences

Vouloir contribuer au développement des autres exige beaucoup de prudence : si l'on n'y prend pas garde, la démarche peut devenir une ingérence normative. En tant que scientifique, nous ne pouvons pas savoir de façon claire et définitive quelle est, pour l'individu, la meilleure façon de s'impliquer dans son environnement de travail. En revanche, nous pouvons lui proposer une réflexion lui permettant de mieux décider, par et pour lui, de l'implication qui lui convient le mieux. Notre objectif est de l'aider à prendre conscience des processus à l'œuvre dans ses décisions, de mieux comprendre les liens qu'il établit ou n'établit pas entre son implication et ses comportements.

Dans cette perspective, nous développons la trame d'un « bilan implicationnel et projet professionnel » : un exercice s'apparentant au bilan de compétences dans le cadre duquel l'individu est invité à réfléchir sur ses implications et ses choix passés puis sur ses implications et ses décisions à venir. Nous réinvestissons dans ce cadre l'ensemble des contenus développés dans ce chapitre.

#### 3.2.1. De la recherche à la recommandation : vision du développement personnel

Notre seule recommandation tient en une phrase : « peu importe vos choix professionnels et vos implications pourvu qu'ils soient délibérés ». Cette proposition, aussi ouverte soit-elle, implique au moins un postulat : un individu conscient de lui-même et de ses choix est un individu mieux équilibré, éventuellement plus heureux. Nous prenons soin de l'énoncer de la façon suivante : « Si vous souhaitez prendre davantage conscience de vos choix, voici le travail que nous vous proposons. »

D'une façon générale, il ne s'agit pas de tout remonter à la conscience. Le développement personnel est une approche modérée. Il ne s'agit pas de ramener à la surface des traumatismes profonds, mais d'améliorer les contacts avec les ressentis issus des expériences vécues. L'individu peut ainsi leur donner sens et les « digérer ». Différents ancrages psychologiques et psychothérapeutiques fondent notre démarche. Nous avons déjà évoqué dans le premier chapitre certaines conceptions de la conscience. Nous évoquons ici quelques compléments.

- **Piaget.** Sans rejeter la vision freudienne de l'inconscient, notamment sur ses contenus, Piaget en donne idée moins normative : l'inconscient n'est pas uniquement peuplé de démons, il est aussi non-conscient. Il est fait de ressentis, de sensations que la conscience n'a pas encore traité sous la forme de représentations, autrement dit qu'elle n'a pas encore complètement perçus et auxquels elle n'a pas encore vraiment donné de sens. Suivant cette perspective, la conscience est avant tout cognition. La question est double : que savons-nous et comment savons-nous ce que nous savons ? Piaget a beaucoup travaillé sur l'intelligence. Nous pouvons généraliser cette approche aux sentiments et aux valeurs.
- **Rogers.** Le principal concept de Rogers est la congruence : l'acceptation inconditionnelle de soi. Pour lui, une part importante des malaises de l'être humain résulte d'un décalage entre ce qu'on pense et qu'on ressent. Partant de là, il propose une démarche consistant à être plus à

l'écoute de ses ressentis et à les accepter sans les juger. Des idées du même ordre se retrouvent dans la Gestalt et ont été reprises par la PNL.

- **Watzlavick.** Dans l'ouvrage « changement, paradoxe et psychothérapie », Paul Watzlavick et ses co-auteurs donnent un exemple de paradoxe : ils évoquent le cas d'un adolescent sans cesse insatisfait, qui ne se trouve jamais assez bien. L'analyse du problème montre le caractère construit du problème : il découle d'un écart entre les performances réelles de l'adolescent et un idéal qu'il s'est fixé. Paradoxalement, en renonçant à cet idéal, le problème tend à disparaître. Là encore la connaissance de ces données non-conscientes peut permettre à l'individu de reprendre un contact plus juste avec son expérience, autrement dit avec lui-même.

Ces auteurs et leurs idées sont devenus classiques. Nous gardons simplement la notion de congruence avec des ressentis mais aussi avec différents mécanismes qui orientent la pensée comme les normes sociales ou encore la rationalisation. L'idée n'est pas nouvelle, elle tient en une phrase : se connaître.

La prise de conscience de ressentis et de mécanismes au départ non conscients est une façon pour l'individu de refaire connaissance avec lui-même, mais améliore-t-il son libre-arbitre ? Notre réponse à cette question est en continuité avec les idées précédentes : il n'y aura pas forcément libre arbitre au sens d'une rationalité parfaite, simplement l'individu à l'écoute de lui-même pourra davantage ressentir ce qui est le mieux pour lui. Nous restons dans l'idée de congruence. Il ne s'agit pas d'apprendre à rationaliser pour mieux se convaincre mais, averti de ses biais, de mieux s'écouter. Prenons l'exemple de la désirabilité sociale orientée vers autrui : celle-ci peut être définie comme un désir de plaire à autrui. Elle peut être vue d'un côté comme une socialisation ordinaire fondée sur le respect des autres ; d'un autre côté, elle peut être vue comme une dépendance vis-à-vis de l'opinion d'autrui qui peut devenir aliénante. Partant de là, c'est à chaque individu de trouver le degré qui lui convient. Le tout est de connaître ses tendances en la matière et de réfléchir pour ressentir si elles contribuent à son bien-être.

L'objectif du bilan implicationnel est l'autonomie de l'individu. Un individu autonome, pour nous, est quelqu'un qui n'est pas uniquement mu par les circonstances et les normes, c'est un individu qui part de son expérience pour mieux réfléchir et orienter ses choix en fonction de ce qui lui convient. Nous proposons en quelque sorte un examen de conscience visant à répondre à la question suivante : « Dans quelle mesure est-ce que j'agis en conformité avec ce que je ressens : avec mes sentiments, mes valeurs et mes intérêts ? » Dans cette perspective, l'implication est un cadre de références adapté : elle permet à l'individu de se définir par rapport à son environnement compte tenu notamment de ses expériences vécues.

### 3.2.2. Proposition pour un bilan de compétences

Cette proposition de programme pour un bilan de compétences présente, comme fil conducteur, la relation avec l'environnement de travail autrement dit l'implication. Ce faisant, il s'agit plus d'un bilan de motivation que d'un bilan de compétences. L'idée est d'amener le salarié à réfléchir et à prendre du recul sur ses expériences pour préparer celles à venir. Ce bilan prépare des décisions importantes à venir.

<b>1<sup>ère</sup> étape</b>	Cette première étape est destinée à poser l'enjeu de la réflexion. Elle finalise l'exercice : ce n'est pas uniquement « pour le plaisir », mais c'est aussi très utile. La prise de cette
<b>Objectif décision</b>	décision constitue le but du travail. Pour certains stagiaires, la décision à prendre s'impose

à eux : leur environnement les oblige à faire un choix, par exemple : leur entreprise leur propose une mutation. Pour d'autres, la décision relève de l'initiative : le choix peut être entre changer d'entreprise, trouver un autre travail, reprendre une formation ou rester.

Dans tous les cas, la définition de cet objectif avec l'animateur favorise « l'engagement » du stagiaire dans le processus proposé. Cette étape peut être l'occasion d'un contact individuel avec l'animateur ou une façon de se présenter aux autres membres du groupe.

## 2<sup>ème</sup> étape

Cette étape est un classique des bilans de compétences : il s'agit de réécrire son histoire pour lui donner du sens (Weick, 1976 ; Bujold, 2004). Différents exercices peuvent faciliter cette réflexion :

### Présentation de soi

#### en terme d'implication

- Trois expériences : Celle que nous avons souvent utilisée consiste à prendre trois principales expériences : la plus gratifiante, la plus difficile et éventuellement la plus représentative. Les stagiaires sont invités à revivre ces expériences, l'objectif n'est pas de les réinterpréter aujourd'hui, mais de se remémorer l'état d'esprit de l'époque. Ils sont ensuite invités à évoquer leur travail actuel.
- Trois implications : Après un premier jet, l'animateur introduit la définition qui servira de fil conducteur : l'implication avec ses différentes dimensions : intensité, mode et objet. Partant de là, les participants sont invités à reprendre et résumer leur histoire en ces termes. Ils reprennent le texte initial et voient, par exemple, les objets spontanément évoqués.
- Trois décisions : A cette étape, il s'agit d'évoquer trois décisions importantes par rapport à la carrière. Les stagiaires doivent essayer de restituer tous les éléments de la situation et surtout essayer de comprendre comment ils ont fonctionné.

## 3<sup>ème</sup> étape

### Quelques questionnaires

Cette étape permet de faire une pause dans l'introspection tout en continuant à ressembler de l'information. Les questionnaires permettent aux stagiaires d'être davantage pris en charge. Nous proposons nos questionnaires habituels :

- Le questionnaire d'Allen et Meyer mesure leur implication dans leur emploi actuel ou, lorsque le stagiaire est au chômage, dans son dernier emploi.
- Un questionnaire d'internalité qui identifie où le stagiaire situe son locus de contrôle : croit-il être à l'origine de ce qui lui arrive ou a-t-il le sentiment d'être mené par son destin ?
- Un questionnaire de désirabilité sociale : afin de mesurer leur désir de correspondre à un idéal d'eux-mêmes et/ou de plaire aux autres.
- Un questionnaire de self-minitoring : afin de mesurer leur adaptation sociale aux situations rencontrées
- Le questionnaire d'Allen et Meyer en consigne normative et contre-normative afin de mesurer leur perception des normes.

## 4<sup>ème</sup> étape

### Examen de conscience

Nous restituons les tests et leur donnons les clés de l'interprétation, collectivement puis individuellement. Nous posons ensuite simplement la question : « Vous reconnaissez-vous dans ces informations ? ». Nous prenons soin de préciser que les résultats des questionnaires sont à prendre avec précaution : s'ils sont d'accord, c'est très bien. S'ils ne sont pas d'accord : qu'ils y réfléchissent deux minutes tout en sachant que les tests peuvent se tromper, ils ne détiennent pas la vérité. La seule vérité est que le test donne tel résultat mais rien ne dit que ces résultats sont justes.

Ils sont ensuite invités à faire les liens entre les résultats des tests et leur histoire telle qu'ils ont pu la raconter. Là encore, ils reprennent leurs textes comme s'ils avaient été écrits par quelqu'un d'autre. Ils interprètent leur histoire pour mieux se connaître.

## 5<sup>ème</sup> étape

Nous introduisons les processus identifiés dans le cadre de nos recherches. Nous reprenons les différentes phases. Les stagiaires sont invités à reprendre leur histoire

**Sensibilisation aux changements d'implication** suivant cette perspective : quels ont été les moments de changement, en repérant notamment les moments de doutes et de confusion ? D'où venaient-ils ? Quelle fut la nature des changements ?

Nous jouons également avec la situation présente en évoquant l'idée que c'est, peut-être, ce qui se produira au cours de ce bilan. Que s'il y a confusion et changement, cela permet des réajustements.

#### 6<sup>ème</sup> étape

##### **Sensibilisation aux contingences de l'implication**

A ce stade, nous introduisons tous les contenus que nous avons construits dans le cadre de nos recherches, toutes les contingences de l'implication. Nous évoquons la conscience et les images qu'elle produit de soi, de l'environnement et des liens entre les deux. Nous abordons les contingences entre ce qu'on pense, ce qu'on dit et ce qu'on fait. Nous évoquons l'influence des autres. Nous évoquons les idées d'autonomie et de congruence. Nous indiquons à nos interlocuteurs qu'il n'y a pas de meilleure façon d'être : « chacun son style », mais qu'il peut être intéressant d'y réfléchir pour mieux « sentir » ce qui nous convient et pour en tenir compte dans nos décisions

Les stagiaires sont invités à reprendre encore leur histoire en ces termes. Ils doivent mettre le doigt sur les fois où ils se sont sentis eux-mêmes et celles où ils s'en sont écartés.

#### 7<sup>ème</sup> étape

##### **Décisions**

Pour cette dernière étape, les stagiaires sont invités à revenir sur leurs problèmes. Nous reprenons ici les cadres des décisions de gestion, notamment le schéma « enjeux, environnement, problèmes, solutions ». Partant de là, ils délibèrent une décision congruente avec ce qu'ils sont devenus, tels qu'ils « se sentent » à l'issue de ce bilan.

Tableau 4. 15. Les étapes d'un bilan de compétences centré sur l'implication

Nous avons commencé notre carrière en faisant des bilans de compétences, nous avons même, un moment, pensé en faire notre sujet de thèse. Nous avons toujours continué en tant que responsable pédagogique de la formation continue. Nous en faisons aussi dans nos cours de psychologie. Il est clair que ces expériences nous influencent en tant que chercheur : ce sont des données passionnantes. C'est une façon pour nous de mettre en lien nos recherches et nos pratiques : d'utiliser nos résultats pour aider les autres ; d'utiliser ces données pour alimenter nos recherches.

## Conclusion

Le processus implicationnel exposé dans ce chapitre introduit un certain nombre d'éléments nouveaux par rapport aux débats introduits dans le premier chapitre.

- L'implication est effectivement relativement stable et permet, dans un premier temps, d'assimiler les changements. Mais elle peut ensuite chuter brusquement, être remise en question, pour finalement renaître différente mais de nouveau intense. Ces transitions ne sont pas mentionnées par la littérature sur l'implication.
- le lien entre implication et expérience est effectivement interactif. Plus précisément il apparaît, dans le cadre de ce modèle, contingent, voire alternatif. Durant certaines phases, l'implication détermine la façon dont l'individu appréhende la réalité, durant d'autres, l'expérience la bouleverse. Elles s'ajustent ensuite.

La limite de ce modèle réside dans sa validation. Il correspond à la formalisation de nos données d'entretiens. Deux objections peuvent lui être adressées :

- même si ce n'est pas réducteur, ces discours ont été généralement recueillis en seule fois. Il serait intéressant d'effectuer plusieurs entretiens à différents moments. Nous pourrions ce

faisant observer plus finement les évolutions des processus cognitif et conatif qui influencent l'implication.

- la démarche empirico-formelle part des données de terrain et, à ce titre, notre modèle possède d'ores et déjà certaines formes de validité. Cela dit, il serait intéressant de le confronter autrement à la réalité. Des données quantitatives comme celles que nous avons utilisées pour mesurer les liens entre implication et désirabilité sociale complèteraient efficacement ces données qualitatives.

Ce modèle nous est d'ores et déjà très utile, notamment dans le cadre des bilans de compétences. La démarche proposée invite les individus, à penser leur travail de façon plus autonome. Cette aptitude peut être utile pour l'entreprise : la maturité et le recul favorisent, croyons-nous, le respect mutuel et les possibilités de travailler ensemble. Nous développons cette vision à l'issue du chapitre suivant.