

Chapitre 5. Implication, pouvoir et GRH

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Chapitre 5. Implication, pouvoir et GRH | 1 |
| 1. Implication et arbitrages du dirigeant entrepreneur | 2 |
| 1.1. Le dirigeant-entrepreneur dans différents types d'organisations | 2 |
| 1.1.1. Le dirigeant-entrepreneur associatif..... | 2 |
| 1.1.2. Les coopératives | 5 |
| 1.1.3. Les administrations publiques | 6 |
| 1.1.4. Les petites entreprises..... | 8 |
| 1.2. La « main visible » du dirigeant entrepreneur | 11 |
| 1.2.1. Un entrepreneuriat à buts multiples | 12 |
| 1.2.2. Des équilibres aux arbitrages..... | 14 |
| 1.2.3. Une vision humaine fragile..... | 16 |
| 2. L'implication au cœur de la GRH : | 17 |
| 2.1. Initiation du modèle : le cas des volontaires et bénévoles | 18 |
| 2.1.1. Premier regard : implication affective et valeurs partagées..... | 18 |
| 2.1.2. Deuxième aperçu : des volontaires non conformes..... | 19 |
| 2.1.3. Troisième regard : les « discussions » | 20 |
| 2.1.4. Quatrième regard : l'autre côté de l'histoire..... | 21 |
| 2.2. Réplication : le cas des universitaires | 21 |
| 2.2.1. premier regard : les pairs..... | 22 |
| 2.2.2. Deuxième regard : une autorité incertaine..... | 23 |
| 2.2.3. Troisième regard : le pouvoir du don..... | 24 |
| 2.3. Un modèle de l'autonomie conditionnelle | 25 |
| 2.3.1. L'existence de pouvoir dans les organisations sans lien de subordination | 25 |
| 2.3.2. Les vertus de l'autonomie conditionnelle | 28 |
| 2.3.3. L'entreprise : le pouvoir de formaliser ? | 30 |
| 3. Perspectives..... | 31 |
| 3.1. Perspective conceptuelle : la dyade hiérarchique et la co-implication | 31 |
| 3.2. Perspective de recherche : le développement co-implicationnel des dyades | 34 |
| 3.2.1. Les dyades professionnelles et dyades sociales | 34 |
| 3.2.2. L'étude quantitative de la dispersion des dyades co-implicationnelles..... | 35 |
| 3.2.3. L'étude clinique des apprentissages à travailler ensemble | 36 |
| 3.2.4. L'étude qualitative du développement de la co-implication | 36 |
| Conclusion | 37 |

Pour Andrews (1971), Chandler (1977) ou encore Simon (1983), l'une des principales fonctions du dirigeant consiste à définir les buts de l'organisation. Nos résultats confirment que celui-ci peut « entreprendre » d'importantes modifications au niveau des fondements mêmes du système organisationnel au sein duquel il opère, qu'il s'agisse d'une association L1901, d'une mairie ou encore d'une entreprise de taille relativement modeste. Ces résultats nuancent en revanche l'idée d'une « main visible » parfaitement sûre d'elle et préméditant chacun de ses gestes dans le cadre d'une vision claire et précise. Ils montrent que cette vision se forge à l'épreuve des dilemmes qu'impose la réalité et que les arbitrages effectués restent soumis aux contingences de l'implication.

Considérant la place ainsi prise par le dirigeant-entrepreneur, nous retrouvons sans conteste une GRH faite d'hommes qui gèrent d'autres hommes (Louart, 1990, 1993). Compte tenu de notre

conceptualisation initiale (chapitre 2), ces activités visent à faire travailler les individus dans le sens voulu (Barnard, 1938 ; Simon, 1947), il est alors question de pouvoir (Etzioni, 1961 ; Dahl, 1961, Emerson, 1962). Notre passage par les associations L 1901 fut, à ce sujet, particulièrement fructueux : celles-ci nous ont permis d'observer les relations entre implication et pouvoir sans que ne soit posé, a priori, le principe de subordination. Ce faisant, elles tendent à laisser jouer plus librement les dimensions interpersonnelles du management. Nous avons retrouvé les mécanismes de l'autonomie conditionnelle ainsi mis en place dans les composantes des universités.

Nous évoquons dans une première partie les liens entre la gestion de l'organisation et l'implication du dirigeant. Puis nous présentons la rencontre entre ce dernier et les ressources humaines dans le cadre d'une « autonomie conditionnelle ». Nous généralisons ses pratiques dans le cadre d'une vision de la GRH dans laquelle les relations se gèrent au niveau des dyades « superviseur/supervisé »

1. Implication et arbitrages du dirigeant entrepreneur

Dans le chapitre 2, nous avons introduit, au cœur de la gestion, la notion de l'entrepreneur : un acteur capable au départ de créer, puis ensuite, d'impulser et d'orienter le système organisationnel. Dans la première partie du chapitre 4, nous avons présenté un certain nombre de résultats montrant que ces individus vivaient des expériences assez semblables à celles des autres : des expériences faites d'attentes, de doutes et d'ajustements. Dans la dernière partie de ce même chapitre, nous évoquons des pistes de recherches concernant les contingences des liens entre leur implication et leurs décisions. Nous prolongeons ici ces réflexions en restituant ces décisions dans le cadre de la gestion : nos résultats confirment la main très humaine des dirigeants entrepreneurs sur les fondements de l'organisation. Dans une première partie, nous passons en revue différents contextes organisationnels, puis, dans une deuxième partie, nous rassemblons ces observations dans le cadre d'un même modèle présentant la façon dont opère la « main » de l'entrepreneur.

1.1. Le dirigeant-entrepreneur dans différents types d'organisations

Nous avons rencontré des dirigeants de différents types d'organisations. Ces différents terrains ont fait l'objet de différents articles :

- l'article de la Revue Française de Gestion (2003a) concerne les dirigeants d'association
- l'article présenté au dernier congrès de l'ACFAS (2003b) portait sur les élus municipaux ;
- le cahier de Recherche « La gestion des pairs en milieu universitaire » (2004, g) présentait les directeurs de composante de l'Université ;
- l'article de la Management International (2001a) et les deux cahiers de recherches datés 2004 (e et f) évoquent les dirigeants des petites entreprises.

1.1.1. Le dirigeant-entrepreneur associatif.

Nous avons étudié les dirigeants d'association tout au long des années. Nous avons commencé avec ceux des trois ONG, puis nous avons continué nos entretiens au fur et à mesure des rencontres dans le cadre de notre travail de responsabilités pédagogiques. Nous avons perçu des styles très différents mais les problèmes restent relativement identiques. Dans l'article « Différentes manières de gérer les associations » (2003a), nous avons donné trois cas en montrant d'une part les dilemmes résultant de la prise en compte de multiples valeurs et buts et, d'autre part, le caractère « arbitraire » des décisions finalement prises. Partant de là, nous nous étions interrogé sur les points de vue auxquels le dirigeant pouvait se référer. Nos résultats montrent que celui de l'assemblée générale n'est qu'un parmi d'autres possibles.

| n° | Dilemme | Arbitrage |
|----|--|---|
| 1. | MDF, une association humanitaire, apprécie les contributions d'institutions telles que le Ministère de la Coopération, la Communauté Européenne ou encore la Banque Mondiale, tout en s'inquiétant des dépendances qui pourraient en résulter. D'un côté, l'argent demeure la condition sine qua non de son action : chaque franc perçu peut représenter, via un soin, un vaccin ou tout simplement un repas, une vie sauvée. D'un autre côté, ces bailleurs dit « institutionnels » pourraient solliciter quelques « services » comme le retrait d'un pays, une médiation ou toute autre action à caractère politique. Les pressions ainsi exercées sont incompatibles avec le sens de l'expression « Organisation non gouvernementale ». Aussi, face aux subventions ainsi offertes, elle hésite. | Afin de maintenir son indépendance, MDF refuse désormais tout don ou subvention d'un montant supérieur à 15% de son « chiffre d'affaires » annuel. |
| 2. | L'association SDF nourrit et héberge depuis cinq ans les personnes dans le besoin, sans « aucune discrimination ». Afin d'améliorer son fonctionnement, elle a décidé de faire appel à la générosité populaire. La formule retenue est un reportage dans le quotidien local se terminant sur une invitation au bénévolat et au don. Un journaliste est donc dépêché sur place. Ce soir-là, le centre reçoit trois jeunes travailleurs immigrés, un homme plus âgé, visiblement en état d'ébriété et une jeune femme accompagnée d'un enfant de deux ans. Le journaliste souhaite faire le portrait de cette dernière : « Ça va toucher les gens... ça va leur aller droit au cœur ! » - Le directeur n'est pas sûr : « Tu sais, c'est pas courant. D'une façon, elle ne devrait pas être ici. Notre public c'est plutôt eux. On pourrait faire aussi leur portrait ? » - Le journaliste objecte : « Avec un vieil alcoolique et trois immigrés, tu vas décourager pas mal de monde ! (...) Réfléchis, avec l'argent tu pourras bien accueillir les autres. » Le directeur reste partagé. | Le directeur de SDF accepta finalement une campagne mettant en avant la femme et son enfant. Les dons affluèrent. |
| 3. | L'association Banlieue a pour objet l'animation des quartiers nord de la ville. Elle mobilise les jeunes de ces cités dans l'organisation de soirées dansantes, de spectacles et de concerts. Depuis un an, sa situation financière s'est fortement détériorée, en raison notamment du désengagement de la municipalité qui, depuis les dernières élections et le changement de majorité, privilégie d'autres orientations. Celle-ci menace également de reprendre la salle jusque-là mise à disposition. Malgré les protestations, les membres de Banlieue semblent résignés. Jusqu'au jour où, coup de théâtre, ils reçoivent une lettre du maire : celui-ci leur propose de reprendre les subventions si l'association s'engage à mettre en place des activités chaque samedi après-midi... de façon à ce que les jeunes s'occupent dans la cité... de façon à ce que personne ne vienne troubler l'ordre des quartiers piétonniers. Cette manne pouvant sauver l'association, une assemblée extraordinaire est convoquée. | L'assemblée générale extraordinaire ratifia le point de vue exprimé par son président-directeur : « plutôt mourir que de cautionner une politique visant ouvertement à maintenir les ghettos et à renforcer les exclusions. » |

Tableau 5. 1. Dilemme et arbitrage dans les associations.

Comme la deuxième colonne du tableau 5.1. les différents buts et valeurs auxquels se réfère l'association ne se rejoignent pas toujours. Les situations évoquées sont des dilemmes : l'association ne peut pas répondre de façon satisfaisante et équilibrée. Aucune solution n'est satisfaisante : chacune privilégie un but ou une valeur au détriment d'un autre. Très souvent, et c'est le cas dans les exemples 1., 2. et 3., les dilemmes se situent entre le respect des valeurs et un certain pragmatisme.

Ils appellent nécessairement une réflexion et un arbitrage. L'arbitrage retenu dans ce cadre ne relève pas de critères objectifs. Il prend en compte différentes réalités, mais l'importance qui leur est finalement accordée reste subjective. Les décisions présentées dans la troisième colonne du tableau 5.1. sont arbitraires, suivant le même projet, l'association aurait très bien pu retenir l'alternative. Dans l'exemple 1., MDF tente trouver une voie moyenne, elle garantit un minimum d'indépendance

mais cela l'oblige d'une façon à renoncer à des moyens de sauver des vies. Dans l'exemple 2., le directeur prend le parti du pragmatisme. Dans l'exemple 3., l'assemblée générale privilégie ses valeurs, quelqu'en soit le prix.

Ces dilemmes interpellent l'association dans son projet. Lorsque le dirigeant se retrouve face à ces situations, se pose la question de la décision à prendre, sur quels critères... Qui définit les critères ? Partant de là, la question fondamentale consiste autant à savoir quelle décision prendre que qui prend cette décision. Sur le terrain, différents cas de figures ont pu être relevés.

| Type | Référent | Description |
|---|----------------|--|
| le promoteur du projet légitime | AG – CA | Suivant cette voie, le dirigeant « exécute » le projet de ceux qu'il juge les plus à même de « gouverner » l'association (Brassard & Brunet, 1991). Officiellement, cette fonction revient au conseil d'administration (Brassard & Brunet, 1991 ; Igalens, 1999 ; Paturet & Mayaux, 1998). |
| | Financeur | En pratique, les financeurs peuvent également disposer de pouvoirs économiques déterminants. |
| | Bénéficiaire | Certaines associations tiennent par ailleurs à entendre la voix des bénéficiaires. |
| | RH | d'autres encore valorisent le point de vue des ressources humaines engagées sur le terrain. |
| | Fondateurs | Enfin, un grand nombre reviennent régulièrement au projet des fondateurs |
| l'exécutant d'un système efficace | Organisation | A défaut d'optimisation simultanée des différentes performances, le dirigeant peut toujours maximiser la somme de quelques indicateurs. Il suit alors un principe d'efficacité par certains aspects comparable à celui des entreprises. |
| le médiateur | Tous | Face à l'hétérogénéité et aux contradictions des acteurs en présence, le dirigeant peut faciliter l'émergence d'un projet acceptable pour tous (Boltansky & Thévenot, 1991 ; Louart, 1993). Il devient un « accoucheur d'idée » (Miramon, 1992). |
| Le concepteur du projet associatif | Auto-référence | Cette idée est notamment défendue par Sooklal dans son article « The leader as a broker of dream » (1991). Face à l'indétermination des autres acteurs, le dirigeant peut proposer sa propre vision. De nombreux auteurs voient, dans cette situation, un « mélange des genres » risquant de générer des « dysfonctionnements » (Igalens, 1999), voire un détournement de l'association (Dewarrat, 1984 ; Sousi, 1984, Kanter & Summers, 1987). Pour notre part, nous retenons cette voie comme une solution possible. |

Tableau 5. 2. Le positionnement du dirigeant

Certains auteurs comme, par exemple, Laville et Sainsaulieu (1997), Brunstein (1998) ou Malo (2001) mettent en avant l'action collective comme fondement de la dynamique associative. Compte tenu de nos observations, le caractère collectif et consensuel de l'action associative ne peut être tenu pour acquis, il ne se réalise pas toujours. L'action collective est une valeur parmi bien d'autres possibles. Elle est souvent plurielle, elle amène régulièrement des jeux de pouvoir. D'un point de vue sociologique, le collectif peut être une émergence observable, du point de vue de la gestion, il repose sur des dynamiques de groupe qui lui échappent en partie. Nous percevons ainsi un dirigeant appelé à se positionner personnellement face à la diversité des logiques et des parties prenantes. D'autres auteurs considèrent que le dirigeant s'écartant du projet de l'Assemblée Générale de l'association puis de son Conseil d'Administration sort de son rôle (Brassard & Brunet, 1991 ; Igalens, 1999 ; Paturet & Mayaux, 1998). Suivant cette approche, que nous pourrions

qualifier de « légaliste », la fonction de directeur qui correspond avant tout à un mandat. Là encore, le tableau 5.2. la présente comme un cas de figure possible.

Ce tableau montre d'autres lectures, d'autres légitimités possibles au sein du contexte associatif. Bien évidemment les systèmes institués font émerger différentes contraintes possibles. Nous retenons un système assez ouvert et relativement indéterminé dans lequel chaque acteur peut évoluer et décider en introduisant ses propres critères. Nous retrouvons sur ce point Malo : il existe différentes manières de gérer les associations (Valéau, 2003a), différentes façons d'envisager leur gouvernance (Malo, 2003) : les acteurs peuvent collectivement (Malo, 2001) ou individuellement (Valéau, 2003a) produire différentes stratégies. Cette partie est sans doute la plus importante de notre travail de conceptualisation des organisations associatives : c'est celle qui va le plus loin dans le questionnement des fondements de leur gestion. Elle interroge à nouveau la substance associative pour, cette fois-ci, « déconstruire » le sacro-saint projet : les associations ont un projet, mais il n'est pas donné, il n'est pas intrinsèque, il reste encore et toujours un construit.

Pour le dirigeant, il importe de disposer d'un projet sur lequel fonder ses décisions. Dans ce sens, aucune voie n'est, en soi, véritablement supérieure aux autres. S'il n'appartient pas au chercheur de les juger, de son côté le dirigeant « ne peut pas ne pas décider » : même lorsqu'il ne promeut pas sa propre vision, celui-ci demeure quoi qu'il fasse « l'auteur de sa fonction » (Miramon, 1992). Les différents cas de figures relevés dans le tableau 5.1.1.1. b correspondent à différentes implications possibles de la part du dirigeant. Cette implication dernière devient structurante pour l'association. Elle influence les sources et les modalités du projet. Le dirigeant façonne ce faisant l'organisation à deux niveaux : sur le contenu des décisions : les orientations ; sur la façon dont sont prises les décisions en précisant avec qui concevoir le projet, avec qui le partager et avec qui le négocier ; ces décisions dessinant différentes manières de concevoir et de gérer l'organisation associative (Valéau, 2003a)

1.1.2. Les coopératives

Nous avons commencé une recherche sur les coopératives réunionnaises, mais celle-ci n'a pas aboutie. Nous avons constaté leurs similarités avec les associations dans le cadre d'un article rédigé avec MC Malo : « Associations et coopératives : quelles différences ? » (en révision a).

Mais, quelles que soient leurs valeurs et visions, toutes les coopératives doivent financer leurs activités. Plusieurs possibilités s'offrent à elles :

- la politique de prix, de rentabilité attendue, de réinvestissement et de ristournes sachant que celles-ci peuvent-être capitalisées ou versées, individuelles ou collectives (croisant alors les dons et commandites versées à la communauté) ;
- la politique de parts sociales d'admissibilité sachant que leur montant varie considérablement d'une coopérative à l'autre, d'une somme symbolique à une véritable sélection à l'entrée.
- la cotisation annuelle sachant que les membres s'attendent généralement à recevoir une contrepartie en informations (bulletin, etc.) et services ;
- les dons des particuliers et des entreprises sachant qu'elles sont accessibles aux petites coopératives car les grandes sont plutôt dans le groupe des donateurs ;
- les subventions des pouvoirs publics accessibles à certaines coopératives soit en tant qu'entreprises d'économie sociale (cf. le Fonds d'économie sociale au Québec), soit en tant qu'entreprises opérant dans un secteur particulier encouragé par l'État (cf. aide à domicile) ;
- les régimes d'investissement fiscalisés lorsqu'ils existent sachant qu'ils favorisent la capitalisation par les fournisseurs, les travailleurs ou les usagers.

(...)

Les configurations de gouvernance et de gestion des associations et des coopératives se ressemblent au départ par leur caractère *a priori* démocratique : ces organisations valorisent souvent des systèmes participatifs à travers lesquels les personnes et les collectifs pourraient garder le contrôle du système. Mais face à l'épreuve

de la réalité, elles montrent des évolutions semblables : certaines restent très attachées à la participation, d'autres optent pour une prise de décisions plus pragmatique : plus centralisée et hiérarchisée.

Associations et coopératives : quelle différence ?
RECMA, Malo, Valéau (soumis a)

La ressemblance évoquée peut sembler évidente de par l'appartenance de ces deux catégories d'organisations au tiers secteur. Cela dit, il reste des différences importantes : les coopératives nous rapprochent, à certains égards, du monde lucratif : elles peuvent être vues comme des actions collectives de petites entreprises et, pour ces dernières, le profit reste l'une des préoccupations possibles. Ainsi, il semble y avoir dilemmes entre les intérêts des membres et des formes d'intérêts publics. Là encore, les contextes objectifs peuvent peser mais il reste de la marge. Les acteurs peuvent collectivement faire des choix. Le dirigeant peut influencer la dynamique de l'organisation.

1.1.3. Les administrations publiques

Selon Weber, l'administration se doit de fonctionner suivant un système bureaucratique destiné à garantir l'équité. Nos résultats concernant des directeurs de composantes de l'université et les élus municipaux montrent l'existence d'autres orientations possibles.

- **L'université**

Le responsable de composantes des universités que nous avons rencontré , avec Michel Boyer , a une fonction dans le cadre de laquelle de nombreuses interprétations sont possibles. Les résultats de notre étude montrent des projets très très différents : faire cohabiter des libertés individuelles ou fédérer des actions collectives n'implique pas les mêmes besoins en termes d'implication, de faire faire et faire penser. Les directeurs façonnent les composantes de l'université en fonction de leur implication

| n° | Résumé | Illustration |
|----|---|--|
| 1 | Présence, permanence Pas un patron Animer Aider | le métier de directeur de service, c'est un métier où tu as beaucoup de quotidien. je suis ici le matin à 8 h, je suis là tous les jours. (...) pour moi, il y avait (il y a encore) une partie importante d'animation auprès des collègues. Au fond je ne me suis jamais vraiment senti comme un patron à part entière. Je suis plutôt quelqu'un qui va coordonner les actes, qui va poser des questions qui va animer jusqu'à un certain point l'évolution du groupe, je suis pas quelqu'un qui est là pour gérer les autres. j'ai toujours défini mon rôle comme quelqu'un qui aidait les profs à réaliser leur projet. à créer une synergie entre leur enseignement et la recherche. |
| 2 | Ecoute Décision Exécution | Il faut d'abord écouter, y passer du temps. Et ensuite décider vite, et faire appliquer. |
| 3 | Un modèle Communauté d'intérêts | le responsable sert de modèle, il donne l'exemple : il doit donc ponctualité, respect des autres (étudiants, administratifs, pairs). Il doit faire prendre conscience à ses pairs que leur intérêt est indissociable de celui du système dans lequel ils agissent. |

Tableau 5. 3. La vision des directeurs de composantes

Comme le montre le tableau, les directeurs de composantes que nous avons rencontrés ont des interprétations très différentes du fonctionnement de l'université et de leur rôle dans ce cadre. Certains considèrent qu'ils doivent être porteurs d'un projet, d'une vision. D'autres le voient au service des projets des pairs, ils doivent assurer leur cohabitation. Entre les deux, certains se voient comme l'animateur, le garant d'un système démocratique. Suivant les cas, le directeur a plus ou moins à cœur de partager ses idées. Mais, même dans les cas où il souhaite se mettre en retrait pour interférer le moins possible avec ses pairs, il y a un choix délibéré qui modifie la nature et la dynamique du système. Là encore, ses implications influencent largement l'organisation.

- **Le cas des élus**

La fonction d'élu municipal a toujours fait l'objet de nombreux débats publics animés par les médias. L'un d'eux a eu lieu à l'occasion de la prise de certaines municipalités par le Front National : l'une des mesures de ces élus a consisté à reprendre les subventions jusque-là données à certaines associations pour les redonner à d'autres dont les actions semblaient plus proches de leurs orientations politiques. En pratique, de la même façon que pour les dirigeants d'association, différents cas de figures nous ont permis d'explorer différentes façons de gérer l'administration. Les élus façonnent l'administration en fonction de leur implication.

| n° | Comportement | Implications |
|----|---|---|
| 1. | subventionner, en priorité les OSBL dont les valeurs rejoignent celles qu'il promeut dans le cadre de son programme politique, ce dernier étant désormais celui d'une majorité. | Dans ce sens, l'élu se doit de mobiliser toutes les ressources et toutes les bonnes volontés possibles en vue de concrétiser les promesses faites en campagne. Cette approche pose l'élu comme un acteur politiquement et socialement engagé au même titre que les OSBL. Lui aussi, à sa façon, cherche à contribuer à une meilleure cité. Naturellement, il s'associe de préférence à ceux qui partagent sa définition |
| 2. | en considérant les intérêts de la cité, négocier en contrepartie des subventions accordées, des prestations utiles. | Cette approche pose l'Etat et ses différentes représentations en tant que garant et promoteur du bien public, dans ce sens, les OSBL sont un moyen d'y parvenir. Suivant les cas et les sensibilités, on dira qu'il leur confie, qu'il leur délègue ou qu'il leur sous-traite certaines tâches relevant a priori de sa compétence. La question idéologique laisse ici place au pragmatisme : les OSBL n'ont pas forcément les mêmes valeurs que la majorité élue, mais il y a des échanges voire des collaborations, compte tenu d'intérêts et de dépendances réciproques. |
| 3. | Encourager toute entreprise capable de présenter une démarche constructive. | Au-delà, des valeurs et des projets, l'élu exige des engagements relativement précis quant à l'utilisation des sommes demandées et des comptes rendus systématiques attestant par la suite de leur respect. Les OSBL ont ainsi à rendre des comptes (Jeavons, 1994). Ce contrôle se justifie tout d'abord par la crainte de voir ces subventions détournées. Des scandales aux Etats-Unis (Dobkin Hall, 1994) et en France, avec notamment l'affaire de l'Arc, ont montré que ces risques étaient avérés. Un autre crainte a trait au manque d'efficacité de ces organisations, certaines gaspilleraient les subventions reçues dans des charges de structure sans rapport avec leur production. ¹ De cette façon, l'élu entend inciter les OSBL à plus de rigueur et plus de gestion. Concrètement, les documents attestant ces engagements prennent des formes comparables à celles des plans d'affaires demandés aux entrepreneurs. |
| 4. | Suivant cette quatrième approche, l'élu ne voit plus uniquement les intérêts de son parti politique, ni même ceux | Dans ce sens, la diversité des causes et des valeurs contribue au pluralisme et au renforcement de la culture civique (Herman, 1994). Nous voyons là une forme d'« écologie sociétale » visant à préserver la diversité des idées et des mouvements sociaux. Chaque OSBL par sa singularité contribue à une démocratie faite de majorités et de minorités, de stabilité et de |

¹ De nos jours, cette idée cohabite avec son contraire, d'aucuns pensent que certaines associations sont particulièrement efficaces. De notre expérience, il nous semble que l'efficacité varie grandement d'une structure à l'autre.

| | |
|---|--|
| de l'institution qu'il représente, il considère la dynamique sociale dans son ensemble. | mouvement, de conservation et de contestations. Ainsi de nombreuses idées aujourd'hui relativement établies, comme par exemple la reconnaissance des personnes handicapées, des personnes atteintes du sida, des maltraitements tabous, ont commencé dans la contestation, certaines OSBL jugeant inacceptables les réalités qui les entouraient. Au départ jugées subversives, certaines sont devenues des institutions reconnues. Dans, ce contexte, le rôle de l'élu peut être de maintenir le débat. Ce paradoxe consistant en quelque sorte à favoriser la controverse est comparable à celui des entreprises facilitant la présence des syndicats. |
|---|--|

Tableau 5. 4. Les élus face aux associations

La deuxième colonne du tableau 5.4. relève un certain nombre de choix possibles concernant l'attitude des élus en matière de subvention des associations, la troisième décrit les sens possibles de ces comportements. Ces cas de figures correspondent à des réalités vues et entendues, mais restent à illustrer dans le cadre d'un recueil de données plus systématique. Ces cas montrent différents positionnements correspondant à différentes légitimités. D'une façon générale, la question récurrente est celle de la démocratie. La fonction d'élu amène différentes implications : il se partage et arbitre entre ses implications vis-à-vis de l'ensemble de la population, vis-à-vis de la majorité qui l'a élu et vis-à-vis des minorités qui lui sont parfois hostiles. Cette ambivalence du système appelle un positionnement de l'acteur.

Que ce soit pour les composantes de l'université ou pour les municipalités, l'option de neutralité et d'équité promue par la théorie wéberienne n'est qu'une parmi d'autres, qui plus est, elle n'est pas toujours applicable. En pratique, le dirigeant ne peut pas ne pas décider, ses implications façonnent ces organisations.

1.1.4. Les petites entreprises

Nos recherches sur les petites entreprises empruntent une partie des cadres théoriques que nous avons développés à propos des associations. Concernant la question du rôle de l'entrepreneur dans le développement de son organisation, ces travaux sont sans doute plus aboutis. Les données recueillies à ce sujet sont présentées dans le cadre de deux articles : « Pour une version non seulement lucrative de l'entrepreneuriat » (2001a) et « Implications multiples, dilemmes et performances entrepreneuriales » (2004f). La partie 3.1. du chapitre 4 montrait que certains entrepreneurs pouvaient convoquer simultanément plusieurs référentiels d'implication. Ce faisant, ils insufflent à leurs entreprises différents buts, des buts non seulement lucratifs. Ils peuvent, par conséquent, se retrouver face à des dilemmes comparables à ceux des associations.

| n° | Résumé | Illustration |
|----|--|--|
| 1. | Développement Innovation Marketing Précurseur Investissement | « Tu vois, on perfectionne un peu chaque jour, on diversifie, on développe de nouvelles variétés » Fort d'une maîtrise d'agronomie, ce dirigeant a tout d'abord importé les techniques de l'agriculture hors sol utilisées en Afrique du Sud. Ce procédé consiste notamment à contrôler les intrants via le système d'irrigation. Il permet de produire des concombres et des tomates d'une qualité bien supérieure à ceux produits dans le cadre d'une culture traditionnelle ; qui plus est les variétés retenues se conservent plus longtemps. Conditionnée en haut de gamme, cette production est vendue en grande surface. Sous le nom "english cucumber", ce dirigeant a introduit il y a quelques années une variété à présent largement consommée et imitée. Avec aujourd'hui une dizaine de serres et autant de salariés, son entreprise s'assure une position largement dominante et sature les besoins du marché. Son principal risque reste le cyclone. Compte tenu de cette donnée, il préfère désormais des matériaux (armatures, bâches) plus coûteux mais plus solides. Afin de poursuivre son développement, il cherche à étendre sa production à de nouvelles variétés de légumes, et surtout il |

| | | |
|----|--|---|
| | Innovation Toujours plus | prévoit de se positionner sur le marché des fleurs. A cette fin, il a suivi une formation aux Pays-Bas. Il souhaite également perfectionner sa technique, il veut par exemple réguler les intrants en fonction des différentes phases de croissance de ses plantes, pour ce faire il part se former en Chine. Il s'intéresse à la recherche, même si, selon lui, elle ne prend pas suffisamment en compte les climats et les saisons des pays du sud. Ce dirigeant représente une catégorie dont la caractéristique est de toujours vouloir faire mieux, d'aller plus loin à un rythme relativement soutenu. |
| 2. | Tranquillité Se suffire Sous-optimisation Maîtrise | « <i>Moi je préfère en rester là. Parce que tu vois, si tu embauches comme ça cinq ou six personnes, tu es foutu, tu devras toujours courir pour faire du chiffre d'affaires... Moi, je préfère rester tranquille... ça me suffit !</i> » Cet imprimeur est en activité depuis six ans. Son point fort réside, selon lui, dans son relationnel et sa capacité à s'adapter aux demandes de ses clients. D'un autre côté, il leur impose souvent de délais particulièrement importants. De fait, il pourrait aller plus loin. Sans véritable publicité, la demande est bien supérieure à la production qu'il peut assurer. Pour pouvoir y répondre, il lui faudrait embaucher et réinvestir, mais il n'en voit pas l'intérêt. Il garde ses machines relativement anciennes car il sait les réparer. Il maîtrise son affaire sans trop d'efforts. Il préfère "tourner en sous-régime" et faire des horaires raisonnables. Se souvenant des années passées à sacrifier sa vie de famille au profit de son travail, il dit avoir fait son choix. |
| 3. | Responsabilité Indulgence Compétences Disponibles Opportunité | « <i>Moi, avec mon entreprise je fais vivre une bonne partie du village, c'est ça qui compte ! (...)</i> Bon, c'est sûr, même lorsqu'ils ne travaillent pas très bien, je ne les renvoie pas... mais il y en a aussi qui sont dévoués (...) J'essaie d'améliorer les choses. » Cette entreprise fabrique des chemises dont une partie est exportée dans les pays de la zone. Créée il y a quatre ans, elle emploie une quinzaine de personnes. Sa plus grosse difficulté concerne les compétences de ces dernières. De fait, son dirigeant ne peut y introduire les machines les plus récentes. Lorsqu'il en rachète de plus modernes, il conserve toujours les anciennes, car "tout le monde ne peut pas s'adapter". Il prévoit, dans les mois qui viennent de recruter quelques jeunes supplémentaires, afin de reclasser les plus anciens à des postes moins compliqués et moins fatigants... afin également de pouvoir enfin se débarrasser de ses "vieilles machines encombrantes". En attendant, il profite de quelques jours de formation à la gestion dans une île voisine pour contractualiser l'importation de matières premières meilleur marché et trouver de nouveaux points de vente, tout en sachant que, compte tenu des délais et des rebuts, il n'est jamais certain de pouvoir répondre à la demande. Il est bien conscient qu'avec "ces façons de faire", son entreprise ne peut pas devenir beaucoup plus productive. D'un autre côté, ses prix de vente restent assez compétitifs, compte tenu notamment des faibles coûts de sa main d'œuvre. Partant de là, il envisage le développement de ses capacités de production par la multiplication de ses effectifs. Et si, de temps à autre, le travail venait à manquer, ne permettant plus d'occuper tout le monde, il s'efforcera, comme toujours, de donner aux personnes concernées de quoi attendre les nouvelles commandes. Ainsi entend-il de toute façon conjuguer le développement technique et économique de son entreprise avec le bien-être de ceux qui l'entourent. |

Tableau 5. 5. Trois cas d'entreprises non seulement lucratives

La question dans l'article de management international était de savoir dans quelle mesure ces trois individus pouvaient encore être qualifiés d'entrepreneur. Le premier correspond sans trop de doute à l'image archétypique : il innove, investit, réinvestit de façon systématique. Le deuxième correspond d'une façon à un contre-exemple : il n'innove pas et son entreprise stagne. Cela dit, il

construit un compromis satisfaisant entre ses implications personnelles et professionnelles, il réussit à trouver un équilibre là où d'autres échouent. Il réussit à mener son entreprise là où il voulait. Le troisième exemple est entre les deux puisqu'il intègre un développement social, il rejoint en cela certaines définitions de l'entrepreneuriat social (Valéau, Cimper, Filion, 2004h). Dans le troisième cas tout comme dans le premier cas, voire même dans le deuxième, nous retenons l'existence de façons délibérées de conduire son entreprise. Les dilemmes constituent des temps forts du développement de l'entreprise, des moments de vérité obligeant le dirigeant à arbitrer. Aussi inconfortable qu'elle soit, la contradiction entre les différentes logiques crée une indétermination permettant à l'individu d'être maître de ses décisions et sujet de l'action entreprise. Dans l'article « Implication multiples, dilemmes et performances entrepreneuriales » (2004f), nous avons donné d'autres exemples de ces dilemmes et de leurs effets possibles sur le développement de l'entreprise.

| | Nature du problème | Solution / décision | Développement de l'entreprise |
|----|--|--|---|
| 1. | Optimisation | Prix bas et publicité | Optimisation |
| 2. | Optimisation | Salaires très bas, flexibilité et licenciement | Optimisation |
| 3. | Dilemmes / Contradictions mineures et/ou ponctuelles entre les intérêts de l'entreprise et le bien-être des salariés Ex. salaire et 35h | Primes Anticipation des 35 heures | Sous-optimisé faible à CT / possibilité de pratiquer des salaires plus bas, mais la formule prime induit un travail supplémentaire |
| 4. | Dilemmes / Contradiction majeure Ex. nombre d'expéditions par jour | Une expédition par jour | Sous-optimisation forte Manque à gagner 50% Retombées commerciales de la démarche éthique non significatives |
| 5. | Dilemmes / Contradictions majeures entre les intérêts de l'entreprise et ceux des clients Ex. prix facturés aux clients | Profit raisonnable Prix plus bas pour les particuliers | Sous-optimisation moyenne Volume non affecté mais Possibilité de faire plus de chiffre et plus de profit compte tenu d'une clientèle captive. |
| 6. | Dilemmes / Contradictions majeures entre famille et entreprise Ex. le temps consacré à la famille et à l'entreprise | Optimiser le développement de l'entreprise avec un temps de travail limité Délégation | Quasi-optimisation Temps limité se traduit par un effectif croissant Innovation |
| 7. | Optimisation | Beaucoup de monde dans le magasin Profit réduit | Sous-optimisation forte Pas de logique commerciale |

Tableau 5. 6. Implications multiples, dilemmes et développement de l'entreprise

La stratégie de l'entrepreneur 1 consiste à proposer les prix les plus bas du marché ce qui lui permet de développer une activité beaucoup plus importante que les autres. Suivant les lois du marché², l'entrepreneur 2 optimise ses profits en réduisant ses coûts. L'entrepreneur 3 obtient également d'importants profits, mais accorde un minimum d'attention à son personnel. Les entrepreneurs 4, 5 et 6 ressentent eux aussi les exigences des affaires, cependant, comme nous le montrions dans le

² Cf. Les arguments donnés pour expliquer la non-convocation de son implication envers son personnel. (chapitre 4, partie 3.2.3.)

chapitre 4, ils parviennent à convoquer d'autres implications. Différents cas de figures sont alors possibles :

- des synergies entre les différentes implications sont envisageables mais elles ne sont pas données : les impacts négatifs des autres implications sur la croissance de l'entreprise peuvent être minimisés, voire inversés par la créativité de l'entrepreneur. C'est le cas de l'entrepreneur 6 qui compense son temps volontairement limité par des recrutements qu'il n'aurait sans doute pas effectué en temps normal.
- Lorsque la contradiction ne peut être, a priori, résolue par une solution créative, l'entrepreneur peut chercher le compromis, une voie située entre les deux engagements. C'est le cas de l'entrepreneur 5 qui parle de prix et rentabilité raisonnables ; de même l'entrepreneur 6 n'optimise pas ses profits mais n'y renonce pas non plus.
- Dans un autre registre, l'entrepreneur 7 optimise son style de vie, mais ses profits sont réduits au minimum.

Dans l'article de Management International (2001a), nous avons insisté sur le caractère « non seulement lucratif » de certaines entreprises : il s'agissait ainsi de nommer, de cerner et de valoriser une catégorie d'entreprises trop souvent ignorées ou sous-estimées. Comme le montrent les cas ci-dessus, ces dirigeants ont plusieurs buts personnels, professionnels et organisationnels qui dans certains cas se rejoignent, mais dans d'autres se contredisent. Compte tenu de ces dilemmes, la sous-optimisation de la croissance de l'organisation constitue parfois la conséquence d'un arbitrage entrepreneurial.

Les grandes entreprises, notamment celles se capitalisant sur les marchés boursiers, restent pour nous une interrogation : les journaux d'affaires évoquent régulièrement des cas de grandes entreprises s'engageant dans des actions de développement durable. D'un autre côté, les théories, notamment financières, plus particulièrement la théorie de l'agence, insistent sur la nécessité pour le dirigeant de rester au service des actionnaires. Ces derniers, à quelques exceptions près, ont généralement des démarches spéculatives.³ Il peut, bien sûr, arriver de temps à autre, que les profits financiers rejoignent les intérêts sociaux, mais tôt ou tard, ils se retrouvent en conflit. Quel est alors le pouvoir du dirigeant face à une organisation entièrement orientée vers l'optimisation ? Quelle est l'influence de l'acteur-dirigeant sur le système organisationnel ?

1.2. La « main visible » du dirigeant entrepreneur

Pour chacun des contextes organisationnels ici évoqués, certaines théories évoquent des orientations « naturelles » :

- l'entreprise lucrative aurait tendance à croître indéfiniment ;
- l'association et les coopératives auraient vocation à satisfaire équitablement l'ensemble des parties prenantes ;
- l'administration devrait délivrer un service public équitable, voire égalitaire.

Sans doute des forces de cet ordre sont-elles à l'œuvre. Pour leur part, nos recherches étudient l'aptitude du dirigeant-entrepreneur à faire évoluer le système. Schumpeter (1935) mettait en avant sa capacité à déstabiliser les marchés, nous retenons une fonction de cet ordre au sein même de l'organisation. Nous examinons tout d'abord les multiples valeurs et buts qui l'animent ; nous revenons ensuite sur les dilemmes et les arbitrages qui en résultent, enfin nous évoquons les contingences de sa vision.

³ On pourra, à ce sujet évoquer le cas des coalitions externes divisées (Mintzberg, 1986). Suivant la logique de l'action collective décrite par Olson, étant dans un grand groupe, chacun s'en tient à ses propres intérêts.

1.2.1. Un entrepreneuriat à buts multiples ⁴

Pour un grand nombre d'auteurs, le dirigeant reste un entrepreneur aussi longtemps qu'il saisit de nouvelles opportunités (Shane & Vankatamaran, 1997 ; Ucbasaran, Westhead and Wright, 2001) et développe son entreprise (Carland, Hoy, Boulton & Carland, 1984 ; Shane & Vankatamaran 1997 ; Davidson & Wiklund, 2001). Ce faisant, la performance entrepreneuriale reste de l'ordre de la croissance. La proposition de Verstraete (2002) nous semble plus adaptée à notre approche : le dirigeant reste un entrepreneur tant qu'il impulse l'organisation. Cette impulsion repose sur la réalisation d'une vision (Filion, 1997)

Nos résultats montrent que la vision du dirigeant-entrepreneur se limite rarement à la croissance de l'organisation. Elle peut comprendre de larges contenus touchant à la nature même de l'organisation. Par sa vision, l'entrepreneur définit ce qu'il fait, pourquoi il le fait et comment il le fait. Au développement technico-économique de l'organisation, peuvent s'ajouter des valeurs et des buts touchant à des équilibres personnels, des préoccupations sociales, des principes éthiques, voire des buts altruistes. Cette vision comprend également la place que l'entrepreneur se donne, la façon dont il définit sa fonction. Elle peut paraître parfois modeste : par exemple, certains directeurs de composantes se donnent pour objectif de faciliter la cohabitation de leurs pairs. Il y a là, croyons-nous, une vision de la communauté tout à fait respectable. C'est, en tout cas, compte tenu de ces critères que ces directeurs prennent leurs décisions. Nous pensons que c'est également dans ce cadre de références que devrait être évaluées leurs performances entrepreneuriales.

Le dirigeant-entrepreneur impulse son organisation dans des contextes plus ou moins contraignants. Pour les entreprises, il y a, par exemple, la contrainte de la rentabilité : celle-ci est plus ou moins facile compte tenu du marché et de la concurrence, il est effectivement plus facile de servir d'autres buts personnels ou altruistes dans un contexte où la survie est relativement acquise. Pour les associations, il y a, par exemple, la législation qui, suivant les pays, autorise plus ou moins les « hybridations » proposées par la littérature sur l'entrepreneuriat social.⁵ Pour les administrations, les cadres bureaucratiques laissent des marges de manœuvre parfois restreintes. Si l'on considère plus spécifiquement le poste de directeur salarié, sa marge de manœuvre dépend étroitement de l'attitude du président et du conseil d'administration : certains souhaiteraient qu'ils soient plus présents, d'autres qu'ils se situent plus en repli. D'une façon générale, les opportunités et les contraintes se définissent comme telles par rapport à la vision du dirigeant-entrepreneur : c'est lui qui pose le problème, l'écart entre la réalité actuelle et l'avenir souhaité. Suivant cette perspective, la performance entrepreneuriale consiste non seulement à produire cette vision mais aussi à trouver les solutions pour la concrétiser face à un contexte donné. Il s'agit bien, ce faisant, d'innover et de prendre des risques pour dépasser les entraves et saisir les opportunités (Say, 1803 ; Mill, 1848, Knight, 1921 ; Schumpeter, 1935).

⁴ Généralisation de l'entrepreneuriat à buts non seulement lucratifs (Valéau, 2001). Le terme but englobe ici aussi les valeurs.

⁵ Récemment, le dirigeant de la plus grande association réunionnaise a été mis en examen, notamment pour sa prise de participation dans une Société Anonyme d'exportation d'ananas.

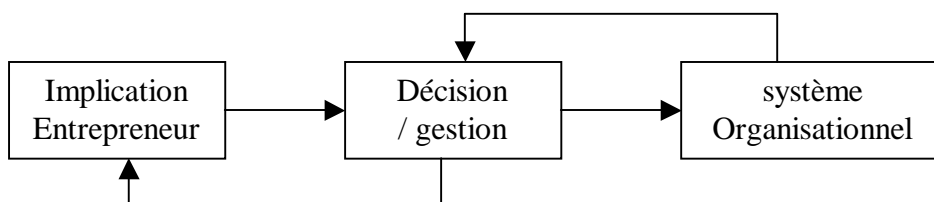


Figure 5. 1. L'établissement du système organisationnel

Le dirigeant-entrepreneur est un acteur dans un système plus ou moins institué. Au moment de la création, l'organisation est relativement malléable ; elle a, par la suite, tendance à s'établir et à suivre sa propre dynamique, sa logique s'impose alors aux acteurs (figure 5.1. ; Weick, 1979 ; Van de Ven, Huston, Schroeder, 1984 ; Gartner, Bird & Starr, 1992). Cette capacité à impulser l'organisation n'est jamais donnée, elle constitue précisément la performance entrepreneuriale. Pour Crozier et Friedberg (1977), les acteurs utilisent les marges laissées par le système pour réaliser leurs enjeux ; le dirigeant-entrepreneur va plus loin : il transforme le système. Par sa vision, il devient un agent de changement et développement de l'organisation.

Partant de ces considérations, nous proposons la reconnaissance du caractère entrepreneurial de certaines entreprises privées devenues, sous l'influence de l'entrepreneur, compte tenu de ses implications, « à buts non seulement lucratifs » (Valéau, 2001a). Compte tenu de la diversité des buts impulsés par les différents entrepreneurs, nous soutenons une approche contingente de la performance entrepreneuriale avec des mesures adaptées à chaque cas. Il s'agit ainsi de comprendre la vision de l'interlocuteur afin de lui permettre d'aller plus loin dans ce sens.

La notion d'entrepreneuriat a pendant longtemps été cantonnée à l'entreprise. Récemment des tentatives plus systématiques de transposition aux associations ont vu le jour (Valéau, Cimper et Fillion, 2004h). La plupart de ces contributions valorisent la croissance : l'idée est de sortir des discours sur les valeurs au profit d'une approche plus pragmatique. Nous adhérons à l'idée d'une meilleure finalisation de l'organisation, mais nous pensons que celle-ci ne peut se limiter à des considérations technico-économiques. Le cas 3 du tableau 5.1. dans lequel l'association se saborde pour ne pas se compromettre est, selon nous, un exemple paradoxal mais néanmoins significatif d'action entrepreneuriale. Nous suggérons la reconnaissance de la qualité d'entrepreneur aux dirigeants ayant une vision et se donnant les moyens de la réaliser, quel qu'en soit le contenu. Nous retenons simplement le fait que ces dirigeants agissent de façon délibérée⁶, par opposition à des stratégies émergentes (Mintzberg et Waters, 1985), ce qui est bien souvent le cas dans le secteur associatif. Dans ce type d'organisation, compte tenu de l'hétérogénéité des parties prenantes, l'entrepreneuriat passe souvent par l'établissement de priorités.

La notion d'entrepreneuriat dans les administrations fait actuellement son chemin. Pour Bernier (1998), dans ces organisations aux finalités mal définies, l'activité entrepreneuriale consiste également au moins autant que dans les entreprises « classiques » à produire une vision et à la réaliser. Cet auteur propose l'utilisation de la planification stratégique pour négocier une « visibilité » en interne comme en externe. Nous abondons dans cette direction, en accentuant encore le rôle du dirigeant : dans nos deux cas d'universités et de municipalités, la plupart des dirigeants-entrepreneurs impulsent l'organisation.

⁶ Cf. chapitre 2. partie 2

La plupart des dirigeant-entrepreneurs, pour autant qu'ils y parviennent, impulsent le système organisationnel compte tenu de plusieurs valeurs et buts.⁷ Pour les petites entreprises, cette impulsion correspond a priori à un élargissement au-delà de la croissance et de la rentabilité. Pour les associations et les coopératives, il s'agit souvent d'une restriction rétablissant des priorités face à un très (trop) grand nombre de valeurs et de buts introduits par les différentes parties prenantes. Dans le cadre des administrations, la vision précise des valeurs et des buts souvent trop vagues. Ce faisant, le dirigeant-entrepreneur rapproche ces différentes organisations, il en fait des organisations à buts multiples. Elles se trouvent, ce faisant, confrontées à des problèmes, par certains aspects, similaires.

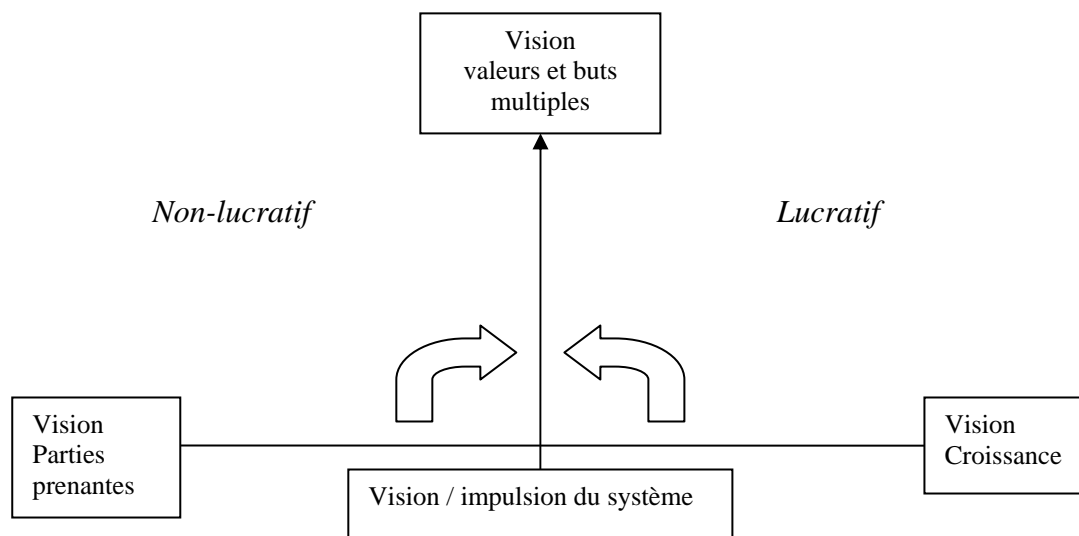


Figure 5. 2. L'impulsion vers des buts multiples

1.1.2. Des équilibres aux arbitrages

La multiplicité des buts a le plus souvent été évoquée à propos des associations. Pour de nombreux auteurs et acteurs, il ne s'agit pas d'un problème, « il suffit » de les respecter tous ; « il n'y a qu'à » trouver un équilibre. Compte tenu de nos résultats, nous questionnons cette idée au profit des notions de dilemmes et d'arbitrages.

Parmi d'autres, Dewarrat (1984), Kanter & Summers (1987) proposent de constituer un indicateur agrégeant différents registres de performances jusque là évoqués. Au-delà de l'évaluation des résultats produits et des valeurs ajoutées par l'association, ces définitions de la performance prescrivent les objectifs vers lesquels elle devrait s'orienter. Elles proposent ainsi de cumuler les normes et les critères issus des différentes parties-prenantes de l'association. La plupart des acteurs de même que certains auteurs affirment les complémentarités des différentes performances.

D'autres reconnaissent que l'articulation des registres sociaux et économiques, de la fin et des moyens ne va pas toujours de soi. Marshal (1992), notamment, montre comment le « système entreprise » et le « système association » peuvent, suivant les organisations, se combiner ou se nuire. De leur côté, Enjolras (1993), Laville & Sainsaulieu (1997) décrivent comment les registres

⁷ Par plusieurs, nous entendons deux, trois, quatre valeurs et buts principaux : il nous faudrait vérifier cette hypothèse, mais à la lumière des données jusque-là recueillies, il semble que la plupart des dirigeants-entrepreneurs se situent dans cette fourchette.

intégrés au fur et à mesure des générations peuvent à un moment donné se retrouver en conflit. De façon plus réaliste, différents auteurs s'attachent à la notion d'équilibre : les associations auraient, selon eux, vocation à respecter également tous les acteurs, tous les intérêts et toutes les logiques en présence (Dewarrat, 1984 ; Kanter & Summer, 1987 ; Boulte, 1991 ; Miramon, 1992 ; Enjolras, 1993). Ils semblent considérer qu'une telle équité contribuerait à la performance globale de l'association, voire constituerait, en elle-même, un succès. Nous avons, nous-mêmes, à certains moments de notre parcours regardé du côté de la complémentarité. Dans notre thèse, nous affirmions que « l'enjeu de la performance politique, et de la performance en général, consiste à trouver un mode de fonctionnement à la fois efficace et acceptable pour les acteurs. »

Nous retrouvons des points de vue du même ordre à propos des entreprises notamment sur la question du développement durable : il y a parfois l'idée que les entreprises qui respectent l'environnement seront récompensées par les consommateurs. Les discours sur l'éthique recommandent un équilibre entre le développement de l'entreprise et le respect de son environnement.

Nos résultats réexaminent cette notion d'équilibre. Tout d'abord, rien n'oblige les organisations à mettre tous leurs buts sur le même plan. Cette recommandation correspond, selon nous, à un principe sur ce que « devrait » être l'organisation, elle constitue une norme à travers laquelle le chercheur se substitue alors aux acteurs.

Ensuite, ces équilibres ne sont pas toujours possibles. La situation de l'organisation s'attachant à différents registres de performances peut être rapprochée de celle du mathématicien cherchant à optimiser plusieurs variables issues de fonctions différentes. Sauf exception, il n'est pas possible de les optimiser simultanément. Dans l'immense majorité, les maxima des fonctions étudiées s'écartent pour correspondre à des points parfois relativement éloignés. Quelques compromis peuvent être envisagés a priori : on pourra, par exemple, s'attacher à maximiser la somme des deux variables, mais celle-ci ne garantit nullement une prise en charge équitable de ces dernières. On peut également assortir cette performance globale d'un certain nombre d'« axiomes » instaurant par exemple une prise en charge minimum des différents registres ou limitant les inégalités (Pasquier-Dorthe & Raynaud, 1995).⁸ En pratique, les données de la situation changent en permanence, elles dessinent souvent des contraintes encore plus limitées que celles des modèles mathématiques. Les différentes variables retenues peuvent suivre, un temps, la même direction, mais tôt ou tard elles s'écartent, ne laissant parfois aucun compromis possible.

⁸ Inversement, la prise en charge équitable oblige dans la plupart des cas à réduire le résultat global. Ces deux fonctions : « prise en charge égale des deux variables » et « optimisation du résultat global » constituent à priori deux fonctions indépendantes.

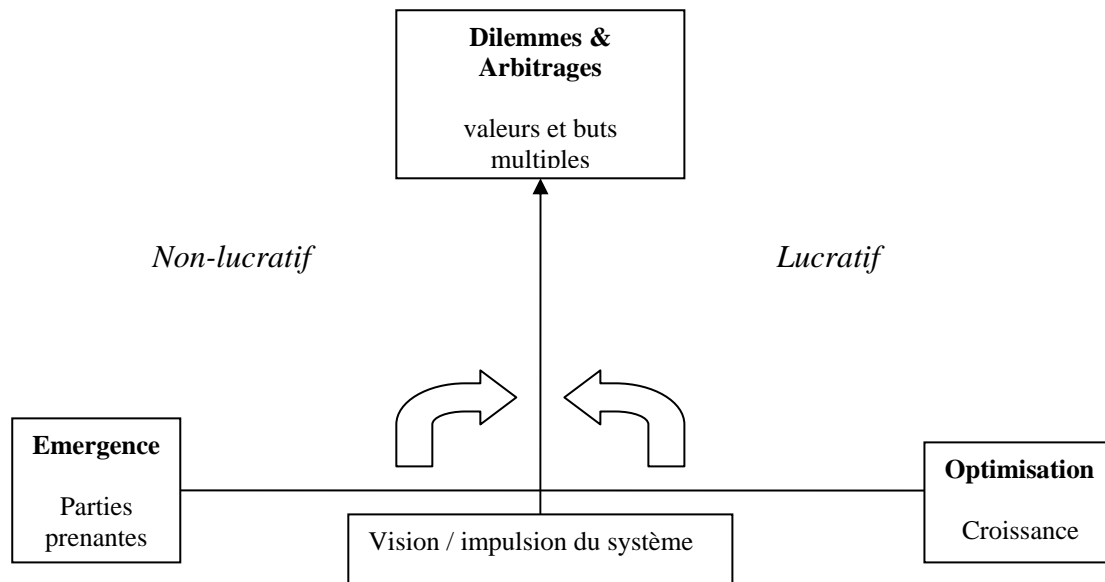


Figure 5. 3. Un gestion faite de dilemmes et arbitrages

Ainsi, le dirigeant-entrepreneur amenant plusieurs buts induit une gestion faite de dilemmes et d'arbitrages. Les dilemmes se caractérisent par des « options fortement contrastées dont on perçoit les insuffisances et les excès » (Louart, 1993). Ils constituent des situations face auxquelles l'association ne peut pas ne pas décider, ils l'interpellent dans ses valeurs et ses buts, ils l'obligent à arbitrer. Ce lot commun des organisations à buts multiples pose un problème fondamentalement différent des organisations à but unique : elles passent d'une logique d'optimisation dans le cadre duquel la principale préoccupation reste l'information et le risque à des dilemmes et des arbitrages plus subjectifs touchant à la philosophie, à l'éthique, voire également aux sentiments.

1.2.3. Une vision humaine fragile

D'un point de vue gestionnaire, la vision de l'entrepreneur constitue une " planification de fond", un "environnement psychologique" commun à toutes ses décisions (Simon, 1947, 1980). Cette vision constitue pour lui une direction et un moteur. Elle est le sens suivant lequel il entend modifier l'ordre existant. Elle donne à l'entreprise une consistance et une cohérence. Mais cette force, cette volonté est, en même temps, très fragile et parfois, inconstante. Elle soumet l'entreprise aux contingences de l'implication et fait de la gestion une activité fondamentalement humaine.

Pour Kets-de-Vries et Miller, le fonctionnement de l'organisation reflète la personnalité et les préoccupations, parfois névrosées, du dirigeant. Nous abondons dans ce sens, ce fonctionnement reflète, selon nous, son implication : ce qui est important pour lui, ses intérêts, ses sentiments et ses valeurs. L'implication du dirigeant-entrepreneur correspond, par définition, à la partie de lui-même qu'il investit dans la conduite de l'organisation.

Dans le chapitre 4, nous avons longuement évoqué les « passages à vide » de l'implication. Même si les entrepreneurs les repoussent le plus longtemps possible pour le bien de l'organisation, ils finissent un jour par arriver, ils perturbent alors le développement de l'organisation. Il est toujours difficile de dire de façon certaine ce qui a causé la cessation d'activité, nous pensons que dans certains cas le découragement, l'usure et les doutes sont un facteur déterminant.

Dans ce même chapitre, nous avons également évoqué les contingences de la convocation : certaines implications développées dans les discours restent parfois sans influence sur les décisions

prises, parfois même elles en deviennent une conséquence (Festinger, 1957, Beauvois et Joule, 1987). Toutes les implications n'ont pas la même qualité. Certains entrepreneurs parlent beaucoup, mais n'agissent pas en conséquence. Par des « jeux » d'attribution (Heider, 1944), ils justifient, après coup, leurs décisions.

Certains outils de gestion, comme la planification stratégique, peuvent sans doute aider l'individu à réaliser de façon plus rationnelle et systématique sa vision. Mais la qualité de l'impulsion entrepreneuriale repose surtout sur les qualités psychologiques du dirigeant-entrepreneur. Dans l'article « Implications multiples, dilemmes et performances entrepreneuriales » (Valéau, 2004f), nous l'invitons à la réflexivité et à la délibération compte tenu de ses implications. L'exercice proposé s'apparente au bilan de compétences présenté dans le chapitre précédent : nous l'invitons à méditer sur les actions jusque-là entreprises et partant de là, à actualiser sa vision. Nous le faisons travailler sur ses attitudes implicationnelles puis, sur la façon dont il les convoque dans le cadre de son entreprise. Nous attirons son attention sur les liens qu'il établit entre ce qu'il pense, ce qu'il dit et ce qu'il fait. Il peut, de cette façon, pensons-nous, gagner en cohérence et en efficacité.

La « prise en main » de l'organisation par le dirigeant entrepreneur lui donne un certain souffle, l'anime, voire lui transmet une âme. En même temps, elle la soumet à certaines fragilités de l'être humain. Se pose alors la question de bien fondé de cette « main mise ». Notre approche se veut la moins normative possible : nous n'entendons pas dire au dirigeant-entrepreneur ce qu'il doit faire, nous attirons simplement son attention sur ses libertés et responsabilités. De par sa fonction, il contrôle les décisions stratégiques. Il doit également s'assurer que les décisions des autres sont cohérentes avec les siennes (Fayol, 1916 ; Barnard, 1938, Simon, 1947). Là encore, nous attirons son attention sur ses pouvoirs mais aussi sur le possible respect de ceux sur lesquels ils s'exercent.

2. L'implication au cœur de la GRH : autonomie conditionnelle et rapport de pouvoir

Selon Fayol (1916), commander, contrôler et coordonner figurent parmi les principales fonctions du dirigeant. Au début, lorsque l'organisation reste de taille modeste, le dirigeant-entrepreneur est en mesure de superviser directement l'ensemble des individus travaillant pour lui (Mintzberg). Avec la croissance, vient la nécessité d'organiser, les structures évoluent (Desreumaux, 1986). Les fonctions de commandement, de contrôle et de coordination doivent être, en partie déléguées, à un ou plusieurs intermédiaires. Ainsi en est-il aussi de l'association : il existe une structure hiérarchique à travers laquelle le dirigeant coordonne les coordonateurs. De même dans l'université, suivant une structure, le pouvoir passe par des intermédiaires.

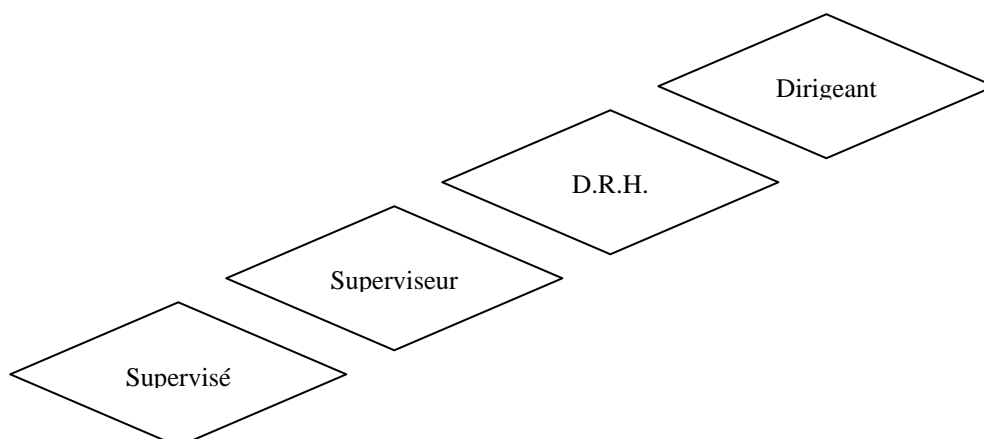


Figure 5. 4. Du dirigeant-entrepreneur aux ressources humaines

Dans le chapitre 1, nous avons vu que la littérature sur l'implication se focalisait sur l'adhésion aux buts et aux valeurs. Dans le chapitre 4, nous avons constaté que tel n'était pas toujours le cas : l'implication pouvait toucher différents objets suivant différents modes et qui plus est pouvait changer. Ces implications, pour peu qu'elles soient suivies d'effet, soulèvent un problème de GRH tel qu'évoqué dans le chapitre 2 : un écart entre le travail nécessaire et le travail obtenu. Partant de là, se pose la question du pouvoir : comment faire faire au salarié quelque chose de différent de ce qu'il souhaite ?

Nous avons observé des associations et des composantes de l'université : deux cas différents, mais se rejoignant sur une absence officielle de pouvoir. Ces terrains nous ont permis de mieux percevoir les négociations entre superviseur et supervisé. Cette absence d'autorité formelle révèle certains mécanismes du pouvoir et de l'implication.

2.1. Initiation du modèle : le cas des volontaires et bénévoles

Ce modèle figure parmi nos premiers travaux de recherche : nous l'avons initié dans le cadre de notre mémoire de DEA à propos de l'Association des Volontaires du Progrès. Nous l'avons ensuite élargie à deux autres ONG dans le cadre de notre thèse. Nous l'avons également appliqué aux associations employant des bénévoles. Nous avons exposé ce modèle dans l'article de Gestion 2000 (Valéau, 1999a). Nous en préparons actuellement une version anglophone pour la revue Nonprofit et Volunteer Quarterly. Notre recherche montre que les associations utilisent plus de pouvoir qu'on ne le croit généralement : ce pouvoir pouvant se révéler coercitif. Nous introduisons ici nos résultats, pas à pas, dans l'ordre des découvertes, essayant ainsi de refléter le fait que ce fonctionnement ne se voit pas du premier coup d'œil.

2.1.1. Premier regard : implication affective et valeurs partagées

Nos premiers résultats confirment la théorie et les idées reçues. Les acteurs témoignent de contributions très satisfaisantes dans le cadre de valeurs partagées. A première vue, les volontaires et les bénévoles travaillent efficacement conformément aux souhaits de leur association.

| Point de vue des volontaires | | |
|------------------------------|--------------------------|---|
| n° | Résumé | Illustration |
| 1. | adhésion appurtenance | J'adhère à la philosophie de l'association... sinon je vois pas comment tu peux y appartenir ! |
| 2. | volontariat liberté | On est tous ici parce qu'on le veut bien. Il n'y a pas de contrat, pas d'obligation ... ce n'est pas une entreprise. On peut partir quand on veut , bref, on fait ce qu'on veut |
| 3. | être convaincu | Si le délégué a une idée, mais qu'il n'arrive pas à la faire partager, alors d'accord, il continuera à faire des beaux discours et la réalité sera complètement différente. |
| Les coordonnateurs | | |
| n° | Résumé | Illustration |
| 4. | Donner le meilleur | "C'est formidable ! C'est formidable de voir comment ils se donnent, |

| | | |
|----|------------------------------------|--|
| | | comment ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. |
| 5. | Prendre des responsabilités | Ils prennent beaucoup de responsabilités... des responsabilités qu'ils n'auraient jamais ailleurs. Beaucoup d'entre eux travaillent même plus que dans un emploi normal |
| 6. | Contrat moral valeurs partagées | Ici, les gens adhèrent, c'est un contrat moral, il y a un respect et un sens de fierté entre nous. On travaille pour les mêmes valeurs et on travaille pour le même idéal. |
| 7. | Absence de hiérarchie | C'est plus compliqué. On ne peut pas donner d'ordre. On peut leur demander et ils peuvent accepter |

Tableau 5. 7. Premier regard sur la gestion des volontaires : adhésion et absence de pouvoir

La plupart du temps, les premiers témoignages recueillis auprès des coordonnateurs et des volontaires concordent parfaitement : comme les extraits 2, 3 et 7, ils soulignent l'absence de pouvoir. Le coordonnateur a un titre officiel mais il a forcément besoin de l'accord, de la reconnaissance et de l'appui de chacun pour exercer sa fonction. En conséquence, il lui est impossible de donner des ordres. Cela dit, coordonnateurs et volontaires insistent sur les vertus de ce système : comme dans les extraits 1, 4, 5 et 6, ils parlent d'engagement, d'appartenance et de solidarité. Le tableau ainsi brossé est à la fois la façon dont ils voient les choses et la manière dont ils aiment à les voir. Ces témoignages confirment ainsi la croyance commune et les modèles scientifiques existants. En fait, l'observateur pourrait quitter le terrain, persuadé que les choses fonctionnent de cette manière. Les acteurs restent en effet, dans un premier temps, très cohérents et très convaincants dans ce sens.

2.1.2. Deuxième aperçu : des volontaires non conformes

Ce n'est que lorsque le chercheur insiste avec des questions telles que : « Est-ce toujours systématiquement aussi parfait ? Les volontaires travaillent-ils toujours systématiquement aussi bien ? », que la plupart des acteurs finissent par évoquer une exception. En réalité, des contributions non-conformes sont possibles.

| Le point de vue des coordonnateurs | | |
|------------------------------------|--|--|
| n° | Résumé | Illustration |
| 1. | devoirs obligation toutes sortes de situation | <i>Chez nous, les volontaires adhèrent à une charte avec des devoirs et des obligations. Chacun sa place, on fait en sorte de se respecter de part et d'autre. Peut-être que dans la manière, dans l'application effectivement il peut y avoir du paternalisme, de l'autoritarisme, on peut avoir toutes sortes de situations.</i> |
| 2. | des volontaires difficiles | Bien sûr, comme partout, il y a des « individus stupides », je ne donnerai pas de noms mais il y a aussi des gens difficiles |
| 3. | des volontaires vindicatifs | Ce qui devient compliqué, c'est quand les bénévoles n'en font qu'à leur tête Il y en a qui deviennent vraiment vindicatifs. Des fois, certains vont loin, je me rappelle une fois ça a failli en venir aux mains. |
| Le point de vue des volontaires | | |
| n° | résumé | Illustration |
| 4. | incertitudes | Je ne suis pas sûr de bien comprendre ce qu'ils attendent de nous. |
| 5. | compétences | Ils nous en demandent trop, ils nous demandent des choses pour lesquelles on n'a pas été préparé, ça, je suis désolé, je ne suis pas capable de les faire. |
| 6. | indifférence | Je m'en fous, on n'est pas ici pour (s'embêter) ce n'est pas l'armée ici |

| | | |
|----|-------------|--|
| 7. | implication | Je me bats pour mon projet ! Voilà, c'est comme ça que je me positionne. L'association ? Oui j'appartiens à l'association dans le sens où ils m'ont me logent, ils me nourrissent et ils m'ont donné le projet. Mais je suis là essentiellement pour le projet ! Pour le projet ! Je défends mon projet. » |
| 8. | Conviction | Je me permets d'avoir l'action que j'ai, parce que je crois en certaines valeurs. Je crois en quelques valeurs fondamentales qui sont universelles |

Tableau 5. 8. Des volontaires et bénévoles non conformes

Ainsi, il arrive parfois, que certains volontaires ne se comportent pas comme ils devraient. La contre-performance peut résulter de malentendus (extrait 4), d'incompétence ou d'un manque de confiance en soi (extrait 1 et 5). Ces cas peuvent être résolus par des explications et des formes de directivités se substituant à l'initiative du volontaire. Parfois, comme dans les extraits 2 et 6, les problèmes d'exécution peuvent venir du manque de motivation. Il arrive aussi que les écarts par rapport aux attentes de l'association soient parfaitement délibérés. En examinant de plus près les formes d'implication, on constate simplement qu'elles ne concernent pas toujours exclusivement l'organisation, les volontaires se sentent tout aussi, sinon plus concernés par les bénéficiaires, par leur propre plaisir, par leurs pairs ou encore par le projet (extrait 7). Même lorsqu'ils sont moralement dévoués à l'organisation, comme dans l'extrait 8, leurs différentes interprétations de la situation peuvent les amener à s'écarter des attentes des coordonnateurs par conviction. Quelles que soient les raisons, ces écarts génèrent des tensions (extrait 3).

2.1.3. Troisième regard : les « discussions »

Face à ces contributions non conformes, les coordonnateurs « discutent », « recadrent » pour finalement « trouver un accord ». Ils ont le sentiment de négocier sur un pied d'égalité.

| n° | Résumé | Illustration |
|----|----------------------------|---|
| 1. | Discussion | Donc dans ce cas, on convoque le bénévole et on discute |
| 2. | Recadrage | On recadre le volontaire, on lui fixe des cibles |
| 3. | Accord | Généralement, on discute et on finit par tomber d'accord |
| 4. | mieux travailler ou partir | Une Personne pour qui j'ai beaucoup d'admiration a récemment appelé quelqu'un qui n'était pas assez performant et lui a dit : « je vous donne trois choix concernant votre travail. Le premier de toute évidence consistait à devenir plus performant, Un autre était de changer de poste. Le troisième consistait à partir ou à aller dans une autre organisation. » (de Pree, 1997) |

Tableau 5. 9. Les discussions avec les coordonnateurs

Confrontées aux cas de non- conformité des contributions, différentes organisations à but non lucratif peuvent donner différentes réponses. Certaines ferment les yeux, l'une par exemple, accepte un alcoolique n'ayant plus travaillé depuis des années, mais ceci n'est qu'un arbitrage possible. Toujours est-il que la grande majorité de coordonnateurs dans les organisations à but non lucratif que nous avons étudiées préfèrent réagir. D'une façon générale, ces interventions se font sous la forme de réunions en tête à tête (extraits 1, 3 et 4). Le coordonnateur s'efforce de donner des objectifs plus précis et plus explicites (extraits 2). Généralement, les contributions s'améliorent dans la mesure où comme l'indiquent les coordonnateurs eux-mêmes « c'est ça ou rien ! ». Ces derniers ont parfois du mal à expliciter ce que revêt ce « rien ». L'extrait 4 est le témoignage de Max De Peer, qui a dirigé de grandes associations américaines, le livre dont est issue cette anecdote s'intitule « diriger sans pouvoir » (1997). Ainsi la plupart des coordonnateurs croient très

sincèrement qu'ils ne font que discuter avec les volontaires et considèrent avoir conclu un accord juste.

2.1.4. Quatrième regard : l'autre côté de l'histoire

De leur côté, les volontaires et les bénévoles évoquent des relations moins sereines. Ils peuvent avoir le sentiment de se soumettre à un pouvoir coercitif.

| n° | Résumé | Illustration |
|----|-----------------------|--|
| 1. | Laisser tomber ? | Ils m'ont dit que je ferai mieux de laisser tomber ces idées ... |
| 2. | Avoir raison | Mais, je sais que j'ai raison ... |
| 3. | Hors de question | Il est hors de question que je fasse ce qu'ils demandent ... |
| 4. | Partir | S'il essayent de me fagociter, je me barre... |
| 5. | Dégoûté | Non, je suis vraiment dégoûté par l'organisation |
| 6. | De toute façon | De toute façon, je travaille pour la population |
| 7. | Ne pas laisser tomber | Tu comprends, je peux pas laisser tomber, maintenant |

Tableau 5. 10. L'autre côté de l'histoire

La manière dont les volontaires et les bénévoles concernés vivent ces discussions avec leurs coordonnateurs peut être tout à fait différente. En fait, leur version de l'histoire commence souvent de la même manière (extrait 1). Parfois ils comprennent, souscrivent ou acceptent. Mais il arrive aussi qu'ils refusent (extraits 2, 3 et 4). Ces protestations peuvent durer un moment mais en conclusion, comme rapporté par les coordonnateurs, la majeure partie des volontaires se conforme. Mais ce n'est pas toujours un vrai accord, souvent les volontaires gardent un sentiment d'injustice (extrait 5). Dans un premier temps, ils ont du mal à identifier les pressions qu'ils ressentent avant de réaliser que s'ils souhaitent rester, ils doivent impérativement se conformer. Ils trouvent alors des raisons à ce compromis : servir d'une façon ou d'une autre les populations (extrait 6) ou continuer tout simplement (extrait 7).

Le volontaire ou le bénévole se conformera même s'il ne souscrit pas à la directive : parce qu'il veut continuer à aider la population, parce qu'il veut rester une partie du groupe de volontaires, parce qu'il veut garder les avantages de cette expérience professionnelle ou simplement parce qu'il ne veut pas finir avec ce qui ressemblerait à un échec. Ainsi contrairement aux idées reçues, aux représentations des acteurs et aux écrits des chercheurs : il y bien un rapport de pouvoir qui repose sur la menace de rompre la relation. Ces discussions peuvent être vécues comme une grande souffrance comme pouvoir coercitif.

2.2. Réplication : le cas des universitaires.

Nous avons retrouvé des situations assez comparables dans les universités. Les universitaires sont des enseignants-chercheurs sélectionnés directement par les universités mais recrutés par le ministère de l'éducation. Le directeur de composantes est l'un d'entre eux, il est élu par tout ou partie de ses pairs. Nous avons exploré cette situation que Michel Boyer qualifiait, en tant qu'acteur, d'ingérable.

2.2.1. premier regard : les pairs

Nos résultats montrent que tous les directeurs semblent estimer leurs pairs, la majorité étant prête à collaborer. Cela dit, tous évoquent un ou plusieurs cas plus difficiles où l'un d'entre eux refuse de « jouer le jeu », voire s'oppose ouvertement et systématiquement à toutes leurs actions. Les pairs ont le pouvoir de contester le directeur de composantes.

| n° | Résumé | Illustration |
|----|---|---|
| 1 | Des personnalités difficiles Les égos | Ça j'ai trouvé ça assez difficile autour de certaines personnalités... on est un groupe relativement homogène en terme d'âge... qui avance.. puis les gens deviennent seniors ...plus évidemment ... Quand tu es jeune il y a de la place pour tout le monde, puis les egos grossissent tout ça ça devient difficile, c'est ce que j'ai trouvé le plus difficile. |
| 2 | Des égoïsmes | Mais il existe des « embêteurs » contre tout. Les plus durs sont les doyens, les directeurs (...), ceux qui ont une partie du pouvoir. Là, il faut gérer des égoïsmes, des gens qui n'ont pas le sentiment d'appartenance à une communauté. Le travail du dirigeant, face à des « adjoints »-ennemis, là, est très dur. |
| 3 | Des hiérarchies Des personnalités Des cas isolés de mégalomanie Revendications d'égalité | Cependant, une hiérarchie existe avec les grades que beaucoup de collègues professeurs revendiquent. L'universitaire ne refuse pas l'autorité : tout dépend de la personnalité du directeur et du pair concerné. Je ne pense pas qu'un universitaire, en règle générale, soit allergique à l'autorité : cela dépend du couple statut / personnalité. Ceux qui font cela sont des cas isolés, animés d'une sorte de mégalomanie. Du fait de la grande autonomie et de l'absence de contrôle dont ils jouissent, les pairs, une fois réglés leurs problèmes de budget, de bureau, de clim, ..., ne sont pas forcément mégalos. Chaque collègue veut exister au même titre que les autres : « je ne veux pas plus, mais pas moins ... ». Le responsable ne peut pas ne pas permettre à ses pairs d'exister. C'est la condition de l'implication. Il est normal que la revendication porte sur l'égalité de traitement. C'est pour cela qu'il y a le débat Professeur / Maître de Conférences. |

Tableau 5. 11. Disposition des pairs à coopérer

A la différence du monde associatif, les acteurs du monde universitaire ne cherchent pas à nier l'existence de « pairs » non coopératifs. Ces derniers font même partie du folklore. Suivant une tradition d'indépendance, il y a une place pour des universitaires que certains qualifieront de « caractériels », de mégalomanes mais qu'ils reconnaîtront par ailleurs comme brillants : il y a une place pour des universitaires qui ne se sentent pas appartenir à la communauté (extrait 2.). Certains parlent ainsi de « divas ». Ce sont des cas isolés (extrait 3.) mais récurrents. Il y a aussi ceux qui ne

veulent rien faire. Dans les deux cas, leur gestion se révèle particulièrement difficile, voire, a priori, impossible (extrait 1.).

2.2.2. Deuxième regard : une autorité incertaine

Les directeurs ne sont pas sûrs de leur pouvoir : d'un côté ils bénéficient des quelques ressources comme les règles de cours ou l'accord du collectif, mais d'une façon générale ils se heurtent à ceux qui ne veulent pas coopérer.

| n° | Résumé | Illustration |
|----|--|--|
| 1 | <p>coordination quand les gens sont d'accord</p> <p>coordonner les activités</p> <p>une autorité incertaine</p> | <p>Non je pense que la plupart des gens étaient un peu d'accord ...parce que c'était un petit peu chaotique la façon dont on procédait... mais c'est pas quelque chose que j'ai dit :je vais le faire, c'est quelque chose que j'ai assumé au fil du temps... au contraire ça leur enlève une certaine aiguille du pied.</p> <p>Je suis plutôt quelqu'un qui va coordonner les actes, qui va poser des questions qui va animer jusqu'à un certain point l'évolution du groupe, je suis pas quelqu'un qui est là pour gérer les autres.</p> <p>non, moi, je ne veux pas. (silence) non, (silence) peut-être que oui. A la limite je pourrais peut-être l'imposer, j'aurais l'autorité pour le faire</p> |
| 2 | <p>Convaincre</p> <p>informer</p> <p>effet de masse</p> <p>marginaliser</p> <p>impossibilité de rompre</p> <p>abus</p> | <p>Comme on n'a pas ça, il faut donc convaincre. Arriver à ce que les collègues proposent eux-mêmes ce que tu aurais voulu qu'ils fassent. Car certains vont vouloir chercher le contre-pied, souvent pour bien faire. D'où approches, discussions préalables pour les amener à être d'accord avec toi.</p> <p>Nous (les chefs), on a le pouvoir de l'information. Donc nous devons ordonner le discours, pour arrêter les (mauvaises) velléités.</p> <p>La grande masse : il faut la prendre « dans le sens du poil »</p> <p>Dans ce cas, il faut limiter la casse : leur donner un os à ronger, ou les marginaliser.</p> <p>L'idéal serait de les virer, mais on ne peut pas ... Problème réel : il manque un statut clairement défini, une réglementation qui précise ce que peut faire le Chef d'Etablissement, ce que doit faire le collègue. Il faut une sanction.</p> <p>Notre statut est merveilleux, mais il y a trop d'abus.</p> |
| 3 | <p>faire prendre les décisions</p> <p>absence de hiérarchie</p> | <p>Je fais prendre les grandes décisions par une instance décisionnelle : le conseil de fac</p> <p>Il n'existe pas de hiérarchie. Comment dès lors obtenir la participation du plus grand nombre ? Comment diriger ? C'est plus une attitude : je n'ai pas le pouvoir d'imposer. (...) Le directeur ne doit pas s'inscrire dans une position d'autorité vis à vis de ses pairs, car il n'y a pas de hiérarchie de ce type à l'université.</p> <p>Si j'ai un pouvoir sur ceux qui font juste leur 128 heures : non pas vraiment</p> |

Tableau 5. 12. Les sources du pouvoir sur les pairs

Les directeurs de composantes ne sont pas complètement dépourvus de pouvoir : certains évoquent les textes, tout en constatant que lorsqu'ils sont respectés, il n'y rien de plus à faire (extrait 3). Partant de là, un grand nombre cherchent à s'appuyer sur le collectif (extrait 1,2 et 3), mais là encore c'est une source de pouvoir qui ne peut être tenue pour acquise : on ne peut imposer une décision, il faut convaincre (extrait 2 et 3). Le dirigeant doit gagner sa légitimité, construire socialement son pouvoir. Mais ce pouvoir se heurte aux pairs difficiles (tableau 5.11.).

2.2.3. Troisième regard : le pouvoir du don

Dans ce contexte, le pouvoir ne peut être tenu pour acquis, mais il peut dans une certaine mesure être reconstruit. Si les possibilités de sanction restent tout à fait limitées : des échanges positifs peuvent être réalisés. Le don recrée du lien et des obligations, mais surtout il crée des dépendances.

| n° | Résumé | Illustration |
|----|---|--|
| 1 | Ne pas dire non Aider Contre-don Laisser sortir la tête autre | <p>Mais j'ai rarement dit non à des gens. Ok, je m'arrange, ça a bien marché jusque là. je fais les démarches et si ça marche pas , on dira qu'on a fait ce qu'on a pu.</p> <p>Moi, je suis là pour vous aider, puis j'ai rarement dit non. mais j'ai souvent peut être un peu plus négocié en disant je te dis oui mais éventuellement l'ascenseur va revenir pour d'autres choses. le moment venu là je pourrai y faire référence.</p> <p>L'approche que j'ai privilégiée avec lui c'était quoi : je lui ai dit : il te reste combien de temps pour ta carrière, pense pas au fait que tu vas être titularisé, ça fonctionnera pas. Il te reste encore 4 ans, comment est-ce qu'on peut rendre ça le plus agréable possible. : ok j'ai essayé de travailler sur des dimensions plus positives, j'aurais pu essayer de le confronter – je l'ai fait avec quelqu'un d'autre, mais dans son cas à lui, j'ai dit qu'est-ce que tu aimerais faire avec plaisir , sortir avec la tête haute – de quoi t'as besoin. moi mon but c'est de t'aider alors on s'est assis puis on a émis quelques idées .</p> |
| 2 | La finance Une porte de sortie Aider | <p>Je crois que le pouvoir du doyen est aussi dans la finance. ex pour le DESS, ok je vais t'aider, voilà 50 bals un collègue donne un coup de main, ok je te file 20 h sup pour t'occuper de ce dossier là.</p> <p>C'est avec une porte de sortie : je propose un autre cours.</p> <p>ou même, il y a le cas de tel ou tel collègue qui vient me voir et qui me dit j'ai tel projet de diplôme, est-ce que tu m'aides. là c'est évident que j'ai du pouvoir.</p> |

| | | |
|---|--------------------------------|--|
| 3 | Le matériel | Un contexte matériel favorable pour qu'ils puissent s'exprimer |
| | Ne pas répondre aux agressions | Il ne faut pas céder aux agressions. Il ne faut pas entretenir de relation conflictuelle avec un pair. Il faut gérer l'égalité d'humeur, ne jamais répondre à l'agressivité par l'agressivité. Ne pas réagir à chaud, sauf si on n'a pas le choix |
| | Ecouter | le responsable doit avoir une grande capacité d'écoute et une certaine capacité à encaisser : il devient alors exutoire. Comment bien écouter les pairs, plutôt que s'écouter soi-même, voilà la bonne question à se poser |
| | Le prix de l'implication | Tout le monde a un prix. Il faut chercher ce prix et le payer pour obtenir l'implication, la participation à la vie du collectif. Mais pas dans le but de créer une subordination, sauf à considérer comme subordination le fait d'écouter quelqu'un pour le rassurer. |

Tableau 5. 13. La gestion par le don

Un bon nombre de dirigeants évoquent tout d'abord les possibilités de dire « oui » à un certain nombre de demandes (extraits 1 et 2) : ils ont ainsi du pouvoir avec ceux qui veulent réaliser des projets. Toujours sur le plan matériel, le directeur peut faire preuve de souplesse, par exemple en fermant les yeux sur le non respect de certaines règles. Il y a aussi de petites négociations qui peuvent se jouer sur des éléments moins matériels et toucher les relations interpersonnelles : le respect en est une première forme (1, 2 et 3), l'écoute et la reconnaissance en sont d'autres formes (extrait 3). Lorsque le directeur 3 dit que tout le monde a un prix, il veut dire que tout le monde a des intérêts, des sentiments ou des valeurs en vertu desquelles on peut négocier. Suivant cette perspective, nous distinguons l'échange et le don : alors que l'échange négocie un retour immédiat ou en tout cas programmé, le don crée éventuellement une obligation ultérieure. Dans le cadre de cette relation, le directeur a fait le premier pas : il a d'abord donné sans rien demander en retour. Il a recréé un lien auquel le pair s'habitue. Il a alors le pouvoir de le rompre.

2.3. Un modèle de l'autonomie conditionnelle

A partir de ces deux situations, a priori, sans pouvoir, nous avons établi le modèle de « l'autonomie conditionnelle » : un modèle mettant en évidence les contingences mais aussi les possibilités d'un pouvoir informel mais bien réel. Dans une première partie, nous évoquons le fonctionnement de ces organisations a priori sans pouvoir. Dans la deuxième partie, nous abordons des vertus plus générales du modèle : sa flexibilité compte tenu des relations interpersonnelles entre superviseur et supervisé. Enfin, nous questionnons les possibilités de développer ce type de fonctionnement dans les entreprises.

2.3.1. L'existence de pouvoir dans les organisations sans lien de subordination

Le premier modèle que nous proposons ici porte sur la connaissance de ces contextes a priori sans pouvoir. Il questionne les connaissances ordinaires telles que celles diffusées par Max De Pree dans l'ouvrage « Leading without power » (1997) et les connaissances scientifiques telles que celles développées par Cooperidder et Passmore (1991) dans la revue Human Relations. Nos résultats montrent clairement des rapports de dépendances aboutissant à des pouvoirs informels mais bien réels, régulés dans le cadre d'une « autonomie conditionnelle ».

- **L'association : le pouvoir de rompre**

Clairement, « pouvoir » n'est pas le mot le plus fréquemment utilisé par les articles sur le management des volontaires, qu'ils soient écrits par des chercheurs ou des professionnels. Bien au contraire, la plupart des articles insistent sur la dépendance des associations vis-à-vis de leurs volontaires et bénévoles (Fisher and Cole, 1993; MacCurley, 1994; Brudney, 1994), la question consiste, pour ces auteurs, à savoir comment les attirer et les retenir en répondant à leurs besoins (Scheier, 1985; MacCurley, 1994, Brudney, 1994, Sturgeon, 1994).

Les auteurs ne semblent pas tout à fait d'accord sur la question de l'autonomie effectivement accordée à ces volontaires et bénévoles : Cooperidder and Passmore (1991b) tout comme les sociologies français Sainsaulieu et Laville (1997) admirent les responsabilités qui leur sont généralement confiées, alors que d'autres, comme Pinder (1985), évoquent des définitions de postes trop étroites. Ces différences d'observation sont peut-être liées aux échantillons étudiés. Ce peut-être aussi le résultat de différences de cultures nationales et disciplinaires : les sociologues français valorisent les associations en tant qu'alternative à l'entreprise introduisant d'autres valeurs et d'autres façons de travailler. De leur côté, les auteurs anglo-saxons sont avant tout des gestionnaires : pour eux, le modèle ad hoc d'implication des bénévoles ne peut s'inscrire dans la durée (Brudney, 1994), ils recommandent un management plus sophistiqué et plus professionnel (Fisher et Cole, 1993 ; MacCurley, 1994 ; Brudney, 1994, Connors, 2001). Ils promeuvent des formes de responsabilisation, de participations et de délégations (Brudney, 1994), tout en précisant que la description des postes devrait orienter le volontaire ou bénévole vers les attentes de l'organisation.

La plupart des auteurs semblent, en revanche, s'accorder sur la question du pouvoir utilisé dans la gestion des volontaires. D'après Passmore et Cooperidder (1991), le contrôle et la surveillance hiérarchique ne sont pas vraiment nécessaires dans la mesure où les volontaires et bénévoles sont là parce qu'ils le veulent, qu'ils s'identifient fortement avec la mission de l'organisation et qu'ils sont tout à fait disposés à y contribuer. L'orientation est donnée plus par la formation que par des ordres contre lesquels les bénévoles et les volontaires pourraient d'ailleurs se rebeller. Les associations apparaissent ainsi beaucoup plus égalitaires que les autres organisations.

Dans le chapitre 2, nous avons défini le pouvoir comme la possibilité de faire faire (Dahl, 1961). Avec Emerson (1962), nous avons localisé la source du pouvoir de A sur B dans la dépendance de B par rapport à un enjeu détenu par A et la difficulté, voire l'impossibilité d'obtenir ce même enjeu dans le cadre d'une autre relation. Avec Etzioni, nous avons retenu le type de pouvoir comme la façon dont l'individu percevait le pouvoir exercé sur lui.⁹

La dépendance peut être analysée comme une contrepartie de l'implication : plus cette dernière est intense, plus l'individu ressent la nécessité de poursuivre la relation. Les implications des volontaires et des bénévoles sont, comme nous l'avons vu, des plus variées. L'implication morale et affective se traduit par un désir de rester ; l'implication calculatrice correspond à un intérêt. L'implication aliénante peut être la conséquence d'une dépendance trop grande ou d'une impossibilité d'aller ailleurs. Les objets d'implication sont fort variés : l'organisation n'est qu'un référentiel possible de la situation de travail, la tâche, les pairs, le métier, les populations sont d'autres objets d'implications possibles. La diversité de ces implications n'a souvent d'égale que leur intensité. Quels que soient la nature et l'objet de l'implication, nous constatons qu'elle contribue au pouvoir de l'organisation, car, dans tous les cas, cette dernière contrôle l'accès à la situation de travail dans son ensemble. Les acteurs eux-mêmes ont souvent du mal à l'exprimer mais ils sentent confusément que l'association peut les renvoyer « dans l'avion » ou poser un certain nombre de conditions à la poursuite de la relation.

⁹ Pour Etzioni, cette perception est fonction des pratiques de l'organisation. Pour nous, l'individu interprète très subjectivement ces pratiques.

La transformation de la dépendance de l'autre en pouvoir de faire faire repose sur la menace de rupture. La définition d'Emerson nous permet ainsi de mieux expliciter les liens posés par Etzioni entre implication et pouvoir. Les *minima* liés à la quantité et à la qualité du travail peuvent être établis de façon très précise, sous la forme d'un certain nombre de règles à respecter. Ils peuvent également rester plus flous, en référence à une philosophie restant à interpréter. Au-delà de ces minima de satisfaction apportés à l'association (figure 1), le volontaire peut prendre des marges en termes de conformité du travail et/ou de quantité : en étant plus conforme aux exigences de l'association, il peut travailler moins ; en travaillant beaucoup, il peut orienter le projet, le poursuivre « à sa façon ».

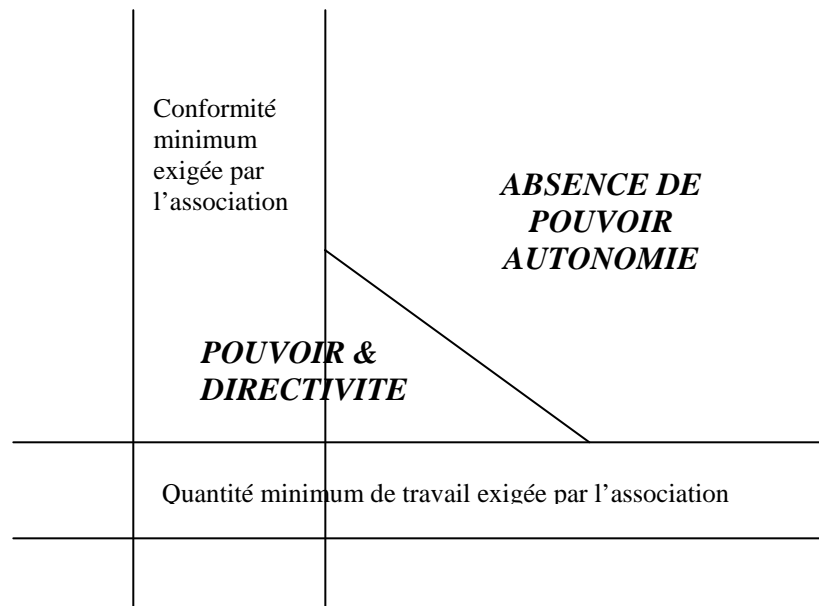


Figure 5. 5. L'autonomie conditionnelle

Lorsque le volontaire donne satisfaction, nous sommes dans une interdépendance relativement équilibrée. L'association n'a pas de pouvoir, mais n'a nul besoin d'agir. De façon étonnante, l'association n'a de pouvoir que sur les volontaires travaillant « trop peu » ou « mal » au regard des critères qu'elle a elle-même établis. N'ayant pas besoin de ces individus et de leurs contributions, elle peut envisager, explicitement ou implicitement, de s'en séparer. Soit le volontaire ou le bénévole accepte les conditions de l'association en s'efforçant de travailler plus et mieux. Un certain nombre des cas d'implication aliénante que nous avons rencontrés résultait de ces négociations : le volontaire, très dépendant de la situation de travail pour différentes raisons, souffrait des conditions imposées par l'association. Par exemple, les directives données ne correspondaient pas à ses valeurs et à sa vision du projet. Soit les conditions de l'association ne lui conviennent plus ; la rupture est alors consommée.

- **L'université : le pouvoir du don**

Le responsable de composantes se retrouve dans une position par certains aspects similaire à celle du coordonnateur d'association : il doit mobiliser ses pairs, des individus ayant le même statut que lui, voire dans certains cas un statut supérieur. Sa fonction est très officielle, mais le pouvoir dont il dispose ne semble pas bien défini. Il a à sa disposition différentes ressources, mais la plupart de ceux que nous avons rencontrés évoquent les difficultés de gérer certains pairs qui refusent de coopérer.

La principale différence entre le directeur de composantes et le coordonnateur d'association réside dans la quasi-impossibilité de rompre la relation. Tout comme les volontaires et les bénévoles, la plupart des enseignants-chercheurs sont impliqués dans leur travail : certains s'attachent au statut, d'autres à la liberté, certains aiment enseigner, d'autres préfèrent chercher, certains se soucient des étudiants, d'autres s'identifient à la communauté scientifique. Le problème pour les directeurs de composantes est qu'ils ne contrôlent pas ou peu l'accès à ces enjeux. La quantité de travail minimum officiellement exigé par le système est relativement faible, les contrôles de la qualité restent relativement rares¹⁰. Les possibilités de sanction sont faibles, la possibilité de renvoyer quasi-inexistante.

Dans ce contexte, le directeur n'a pas vraiment d'autre choix que de recréer la dépendance de ses pairs vis-à-vis des enjeux qu'il contrôle. Dans cette perspective, nous recommandons, avec Michel Boyer, compte tenu des pratiques et des succès observés sur le terrain, une « stratégie du don ». Le don appelle le contre-don (Mauss, 1923), il crée une obligation. Mais, comme le souligne Caillé, à la différence de l'échange on ne sait ni quand, ni sous quelle forme il sera rendu. D'une façon plus générale, nous pensons que le pouvoir du don réside, en grande partie, dans la répétition. Cette dernière donne à ce geste l'apparence d'un avantage acquis. Elle crée une dépendance. Partant de là, le directeur peut menacer d'arrêter et de rompre la relation ainsi instituée. Cette dépendance est très construite, il n'y pas de généralité, elle doit être réinventée dans le cadre de chaque relation en fonction de l'implication du pair considéré. Le don initie la relation il est le premier pas vers la coopération.

2.3.2. Les vertus de l'autonomie conditionnelle

L'autonomie conditionnelle et ses variations associatives et universitaires constituent des « créations sous contraintes » (Louart, 1990), elles répondent aux exigences culturelles et pratiques de ces contextes : elles rendent plus gérables les libertés instituées dans ces organisations. Au-delà, ce fonctionnement présente un certain nombre de vertus plus générales : il maximise l'autonomie accordée en combinant pouvoir normatif et pouvoir coercitif ; il s'autorégule dans le cadre des relations interpersonnelles entre superviseurs et supervisés.

- **Une combinaison de pouvoir normatif et coercitif**

Dans le cas des associations comme dans celui des universités, nos résultats montrent que le pouvoir existe bel et bien, très concrètement : le directeur ou le coordonnateur semble effectivement en mesure de « faire faire » à l'individu supervisé des choses qu'autrement il ne ferait pas : par exemple travailler plus ou travailler mieux, autrement dit travailler davantage en conformité avec ce qu'il attend de lui. Il reste encore à définir la nature du pouvoir ainsi exercé.

Les pratiques de l'organisation en matière de coordination sont interprétées par la communauté des autres bénévoles, volontaires ou enseignants-chercheurs. Des interventions ouvertement très directives pourraient être vécues comme une transgression des principes de liberté qui caractérisent ces organisations. Les termes doivent être choisis avec précaution et leur signification doit être négociée : on ne dira pas « sanction » ou « punition » ; on parlera plutôt de « recadrages » et de « discussions » qu'on légitimera par un écart aux valeurs communes. Le coordonnateur pourra insinuer qu'en ne respectant pas ces dernières, le fautif s'exclut lui-même de la communauté¹¹.

¹⁰ Ceci est vrai pour la France, dans une moindre mesure pour le Québec dont les pratiques se rapprochent davantage des habitudes nord-américaines.

¹¹ Cette rhétorique n'est pas sans rappeler celle des partis politiques (cf. « le zéro et l'infini »).

Dans le cadre de notre analyse, ces normes culturelles et sociales ne sont qu'un élément de contexte, nous, nous retenons la nature du pouvoir telle que la vivent les individus concernés compte tenu de leur relation interpersonnelle avec leur supérieur hiérarchique.

Dans la plupart des cas, les discussions portent sur ce que le bénévole, le volontaire ou l'enseignant-chercheur « devrait » faire, sur les comportements qu'il conviendrait d'adopter. Le directeur ou le coordonnateur s'efforce effectivement de « convaincre », de faire partager son point de vue. Le pouvoir utilisé peut alors être vécu comme normatif (Etzioni, 1961 ; Wiener, 1981 ; Knoke & Wood, 1981 ; Cooperidder et Passmore, 1991 ; Hardi et Laïba-O'sullivan, 1998). L'adoption du comportement souhaité relève soit d'une adhésion aux mêmes valeurs et aux mêmes buts de l'ordre de l'implication affective (Allen et Meyer, 1990), soit d'une loyauté (Hirshman, 1987) amenant un sentiment d'obligation de l'ordre de l'implication normative, soit d'un conformisme de l'ordre de l'implication morale sociale (Etzioni, 1961) et de la désirabilité sociale (Crowne & Marlowe, 1964 ; Snyder, 1974 ; Valéau, Pasquier, 2004b)

Dans d'autres cas, le bénévole, le volontaire ou l'enseignant-chercheur considérera les concessions faites comme partie d'une négociation normale pour obtenir ce qui lui importe vraiment. Mais, parfois il jugera ces pressions comme inadmissibles. Il aura le sentiment de ne plus avoir le choix (Penley et Gould, 1988). Son comportement sera pour lui une soumission face une force dont il ne reconnaît ni la justesse, ni la légitimité. Il développera une implication de l'ordre de l'aliénation face à un pouvoir vécu comme coercitif.

Cette cohabitation de différentes formes de pouvoir se retrouve dans les travaux de Hardy et Laiba-O'Sullivan (1998) : dans un premier temps, des règles sont établies pour prévenir le conflit. Dans un second temps, si des conflits plus ou moins ouverts sont déclarés, les acteurs se confrontent, voire s'affrontent pour accéder à la décision. Ce modèle permet de relever certains paradoxes dont nous avons pu faire l'expérience lors de nos recherches : ces organisations fonctionnent a priori sur un mode normatif, lorsque celui-ci n'opère plus, les relations interpersonnelles entre superviseur et supervisé peuvent alors évoluer vers des formes d'échange ou de coercition s'appuyant sur les dépendances de ce dernier.

- **Des mécanismes s'autorégulant**

L'autonomie favorise l'identification avec le travail, elle incite l'individu à prendre des initiatives et à donner le meilleur de lui-même (Argyris, 1970). Mais, quelle que soit l'organisation, cette autonomie pose le même type de problèmes : elle introduit le risque de contre-performances soit par incompetence, soit par négligence, soit par malveillance, soit par conviction compte tenu de valeurs et de buts différents de ceux de l'organisation. Face à ce risque, les solutions d'ordinaire explorées par les pratiques et les sciences de gestion consistent à fixer de façon claire et définitive les limites de la liberté ainsi accordée. L'organisation cherche de cette façon à garder le contrôle de certaines décisions, s'assurant ainsi une contribution minimum. L'autonomie conditionnelle envisage la question de façon différente : elle accorde à l'individu une autonomie a priori totale tout en se laissant la possibilité, en cas de problème, de revenir à des formes d'encadrement plus traditionnelles. Ce système maximise l'étendue de l'autonomie accordée.

La principale innovation réside précisément dans le passage d'une logique de marge ou de zone d'autonomie à une logique de phase. L'autonomie accordée est réversible. Dans le cadre d'une approche de l'autonomie en termes de phases, le recadrage des initiatives malheureuses reste en principe temporaire : il vise à obtenir des résultats plus conformes aux attentes de l'organisation pour ensuite pouvoir revenir à l'autonomie initiale. L'organisation fait ainsi un usage parcimonieux des forces dont elle dispose.

Les mécanismes de l'autonomie conditionnelle s'autorégulent. Une intervention directive devient utile au même moment qu'elle devient possible : le supérieur hiérarchique introduit des pratiques directives à partir du moment où il dispose d'un pouvoir "réel" autrement dit à partir du moment où il est insatisfait et donc moins dépendant de la contribution de l'individu. La principale leçon des organisations a priori « sans pouvoir », c'est de laisser s'exprimer les rapports.

Nous avons jusque-là privilégié le point de vue du supérieur hiérarchique et questionné le pouvoir dont il dispose pour gérer les ressources humaines sous sa responsabilité. Suivant une perspective plus large, nous pouvons réintégrer le point de vue de l'individu ainsi supervisé : lui aussi peut avoir du pouvoir. Ce pouvoir naît de la dépendance de l'organisation et du supérieur hiérarchique vis-à-vis des enjeux qu'il détient. Comme l'argumentation dans le chapitre 2, les enjeux en question se rapportent pour la plupart à la conformité du travail. L'individu supervisé est alors en mesure de négocier une certaine autonomie ou d'autres avantages qui lui tiennent à coeur, compte tenu de son implication. Dans certaines universités : l'état de pouvoir des uns et des autres vis-à-vis de l'organisation se « mesure » dans la répartition des bureaux.

| | | | |
|---------------|----------------|------------------------------|--------------------------|
| | | Subordonné | |
| | | Satisfaction | Insatisfaction |
| Coordonnateur | Satisfaction | négociation 1 coopération | négociation 2 tension |
| | Insatisfaction | négociation 2 tension | Blocage Rupture |

Figure 5. 6. Négociation dans les règles versus négociation des règles

L'autonomie accordée est conditionnée par le rapport de satisfactions : lorsque les deux parties sont satisfaites, on est dans une situation de co-dépendance. Il y a accord tacite sur les modalités de la relation, il est possible de discuter mais ce premier niveau de négociation reste à l'intérieur des mêmes cadres (Changement 1. Watzlavick, 1975). Si l'une ou l'autre des parties se trouve insatisfaite, elle peut dénoncer l'accord, ce deuxième niveau de négociation remet en cause les règles jusque-là instituées (Changement 2. Watzlavick, 1975). Face à cette tension, de deux choses l'une : soit le supérieur hiérarchique et l'individu supervisé parviennent à s'entendre sur de nouvelles règles, soit il y a rupture de la relation. Ces négociations partent de la relation commune à tous puis s'ajustent localement (Beaucourt, 1991), compte tenu des implications des deux parties dans la situation en général et dans leur relation interpersonnelle en particulier.

2.3.3. L'entreprise : le pouvoir de formaliser ?

Lorsque nous présentons nos travaux sur l'autonomie conditionnelle, presque systématiquement revient la question suivante : « Dans quelle mesure ce système de gestion est-il applicable aux entreprises ? » Nous avons donné des débuts de réponses dans le cadre de deux articles présentés en congrès : « L'autonomie conditionnelle : des associations aux entreprises » (1996b) et « L'autonomie conditionnelle avec les autres formes de coordination » (1999). Nous faisons à cette occasion différentes recommandations que nous reprenons ici de façon plus nuancée sous la forme de possibilités. Partant de là, nos nouvelles perspectives de recherche consistent davantage à repartir sur le terrain afin d'étudier des pratiques informelles de cet ordre telles qu'elles existent, sans doute, déjà.

Alors que dans les associations et les universités, les normes sociales obligent le superviseur à partir d'une très large autonomie, dans les entreprises, la relation de pouvoir, mis à part quelques cultures professionnelles particulières, est largement instituée. Cette institution peut être mise en lien avec le contrat de travail qui comprend de façon explicite un lien de subordination ; elle est aussi le fruit d'une histoire socio-économique qui, en tout cas à ses débuts, était passée par la domination des salariés (Marx, 1867). Partant de là, nul n'est besoin d'introduire d'emblée une autonomie totale. Il semble possible, voire souhaitable de partir d'une relation de travail « ordinaire » et, par la suite, si possible et si nécessaire, au gré des relations, de laisser évoluer l'encadrement vers d'autres modes parmi lesquels l'autonomie devient une option possible. Suivant la perspective plus large présentée à l'issue de la partie précédente, la relation superviseur- supervisé s'individualise.

Le fait de partir d'un encadrement directif pour éventuellement aller vers plus d'autonomie peut être prudent. Le fait de laisser au supervisé une autonomie d'emblée totale peut poser problème dans la mesure où celui-ci n'a pas encore forcément acquis les compétences nécessaires pour assumer complètement le travail qui lui est confié. Il risque, ce faisant, de commettre des erreurs au détriment de l'entreprise. Ainsi, il peut être intéressant d'introduire l'autonomie de façon progressive, tout en accompagnant l'individu, en le formant, en lui laissant le temps d'apprendre.

L'autonomie conditionnelle peut être introduite de différentes façons. Dans la mesure où le superviseur peut assumer le pouvoir dont il dispose, il a la possibilité de formaliser les règles qui conditionnent la flexibilité de ses pratiques d'encadrement. Le message à faire passer est que l'autonomie au départ accordée n'est en rien définitive, elle ne doit jamais être tenue pour acquise. Il peut être tenu compte des circonstances mais dès l'instant où les objectifs ne sont pas atteints, l'entreprise est en droit de réviser l'autonomie accordée. Cette transparence et cette visibilité peuvent être utiles, mais ne sont pas absolument nécessaires. Le fait d'explicitier les règles peut dans une certaine mesure simplifier la gestion du sens des interventions directives. Cela dit, l'entreprise peut aussi laisser ce système à des niveaux informels. De toute façon, des phénomènes de cet ordre sont, sans doute déjà à l'œuvre, échappant à la gestion de l'entreprise (Louart, 1993). Partant de là, il s'agirait, jusqu'à un certain point, de « laisser faire » ces mécanismes naturels.

3. Perspectives

Ce fonctionnement décrit en termes d'autonomie conditionnelle repose sur la rencontre et la confrontation de deux implications : celle du superviseur et celle du supervisé. Nos nouvelles perspectives de recherche visent à approfondir les dimensions interpersonnelles de ce modèle. La première perspective consiste, pour ce faire, en un recadrage théorique : nous nous intéressons à présent aux dyades superviseur-supervisé en lien avec le concept de co-implication. Suivant des méthodes qualitatives et quantitatives nous voudrions étudier la dynamique de ces dyades : leur compatibilité psychosociologique initiale et leur processus d'ajustement.

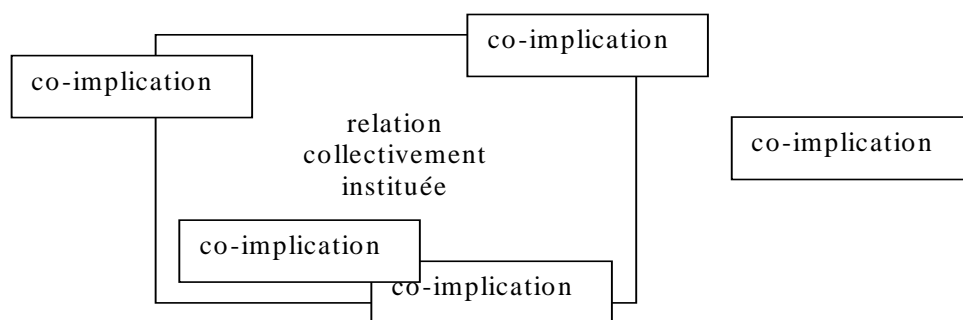
3.1. Perspective conceptuelle : la dyade hiérarchique et la co-implication

Dans les petites organisations, le dirigeant-entrepreneur est en contact direct avec ses collaborateurs : il est de toutes les dyades hiérarchiques. Dans les grandes organisations, ce contact passe par l'intermédiaire d'un ou plusieurs niveaux d'encadrement intermédiaires. Ainsi, percevons-nous l'organisation comme un réseau dans le cadre duquel chaque individu est impliqué dans plusieurs dyades en tant que superviseur ou en tant que supervisé. Une dyade correspond à « un couple de deux sujets ou de deux partenaires qui sont unis par un lien spécifique à l'intérieur

duquel se forme un réseau privilégié d'interactions sociales. »¹², elle est la rencontre de deux implications dans une même situation et une co-implication.

Ce déplacement de notre unité d'analyse vers la dyade correspond notamment à un élargissement des enjeux de notre recherche. Au départ, nous avons focalisé notre attention sur la satisfaction et l'autonomie des acteurs : sur la possibilité pour le superviseur d'obtenir le travail voulu tout en maintenant, autant que possible, l'autonomie souvent désirée par l'individu supervisé. Désormais, nous posons un enjeu plus général : la « coopération », autrement dit le « travailler ensemble ». Suivant cette perspective, l'autonomie devient une forme de coordination parmi d'autres, l'important n'est plus le mode de management lui-même, mais sa négociation, sa co-construction par les individus impliqués. Les questions abordées dans ce cadre sont : Comment se développe cette relation ? Comment se construit cet accord de coopération ?

Figure 5. 7. Des cultures de dyade autour de la culture organisationnelle



Dans le cadre de la relation entre superviseur et supervisé, peu à peu, se créent des habitudes, progressivement s'enrichissent des intérêts, des valeurs et des sentiments, doucement se lient des accords « dits » et « non dits ». Ces accords intègrent des conventions (Boltanski et Thévenot, 1991), des transactions matérielles (March et Simon, 1958) et psychologiques (Berne, 1967) ; d'une façon générale, ils impliquent dans des proportions variées tout ce qui fait les relations humaines. Cet accord peut, selon nous, être comparé à la culture des sociétés et des groupes : la réunion de deux individus fait émerger des façons de penser et d'agir partagées, des recommandations, des convenances, des obligations, et des interdits. La dyade constitue une entité qui dépasse et transcende les individus qui la composent. La culture de dyade ne se substitue pas pour autant à la culture organisationnelle : elle se situe dans ce contexte (figure 5.7.), elle en est une adaptation compte tenu des deux personnalités en présence. Même lorsqu'elle devient transgressive, c'est encore et toujours par rapport à cette dernière.

Dans le chapitre 1, nous avons évoqué un certain nombre de travaux, notamment avec l'article de Cohen (2000), étudiant la façon dont s'organisait et interagissait les différents objets d'implication. Cohen (2000) comparait le modèle de Randall et Cote (1991) avec celui de Morrow (1993). Le premier mettait au centre l'implication dans le poste, le deuxième valorisait en plus le groupe. Dans ces deux recherches, l'implication vis-à-vis du supérieur hiérarchique n'apparaissait pas. Dans leur article, « Implication affective dans l'organisation, superviseur et groupe de travail »¹³, Vandenberghe, Benstein et Stinglhamber (2004) mesurent un effet direct de celui-ci sur l'intention de quitter (-.26, $p < .001$) alors qu'ils n'en attendaient pas. Suivant notre perspective, il s'agit non seulement d'explorer l'implication du supervisé vis-à-vis de son superviseur, mais aussi de comprendre l'implication du superviseur vis-à-vis du supervisé. Cette implication réciproque, cette co-implication dans leur relation correspond à la façon dont ils se positionnent et se définissent l'un par rapport à l'autre.

¹² Dictionnaire terminologique de l'Office Québécois de la Langue Française - Psychologie

¹³ «Affective commitment to the organization, supervisor, and work group »

Compte tenu de nos premières explorations, nous percevons un processus co-implicationnel, par certains aspects, semblable au processus implicationnel présenté dans le chapitre 4. La co-implication initiale dépend notamment des données objectives de la situation, de la culture organisationnelle¹⁴ et des idées que s'en font le superviseur et le supervisé compte tenu de leur expérience passée. Partant de là, chacun fait l'expérience de l'autre. Cette phase demande à être étudiée de façon approfondie : comment on se rencontre, comment on se juge, comment on découvre les interprétations de l'autre. Il arrive sans doute que la compatibilité soit immédiate, mais il arrive aussi que l'on découvre des écarts et des différences. Lorsque tel est le cas, on retrouve les négociations et les rapports de force évoqués à propos de l'autonomie conditionnelle. Durant cette période, la situation n'est pas bien définie, il peut y avoir de part et d'autre des doutes : le superviseur et le supervisé ne savent plus à quoi s'en tenir, la relation est ambiguë¹⁵, voire confuse, ne favorisant pas l'implication. Certaines relations s'enlisent et ne sortent jamais vraiment de ce stade. Pour d'autres, progressivement ou à l'occasion d'une crise, la relation peut se clarifier, un accord peut être trouvé. Nous posons la symétrie des implications de chacun dans la dyade comme la mesure de cet accord.

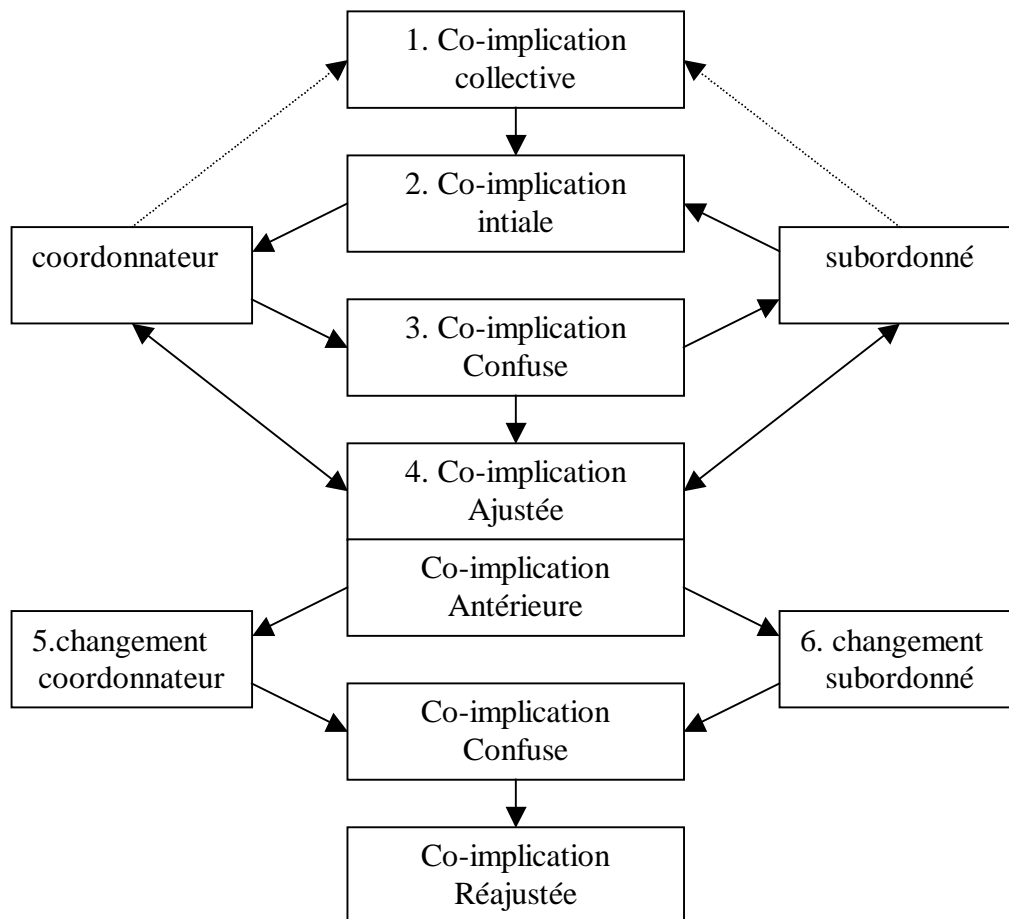


Figure 5. 8. Le processus co-implicationnel

Cette co-implication se construit puis se stabilise. Elle constitue alors un cadre de références pour les interactions : comme un habitus (Bourdieu, 1989) : le superviseur et le supervisé peuvent « jouer

¹⁴ D'Iribarne souligne également l'importance des cultures nationales (1989)

¹⁵ L'ambiguïté est l'un des principaux freins à l'implication. Cf. Chapitre 1 partie 1.2.2.

toute une gamme » de réponses mais celles-ci restent toujours plus de la même relation. Ces variations correspondent suivant la théorie de Watzlavick (1975) à des changements de premier niveau. Le pouvoir et l'implication respective du superviseur et du supervisé restent de nature normative dans la mesure où ils se réfèrent à des règles préalablement établies. Lorsque l'un d'eux n'est pas satisfait, il peut dénoncer ou transgresser le cadre. Nous retrouvons là des changements de niveau 2 durant lesquels se redéfinissent les cadres de la relation.

Nous retrouvons un processus semblable à celui de l'implication. Simplement, il s'agit là d'un processus beaucoup plus interactif, un processus bilatéral correspondant à la rencontre entre deux implications. A la complexité de l'expérience humaine s'ajoute celle encore plus grande de l'expérience partagée. Dans ce cadre ce n'est plus un individu qui donne sens à la réalité et à ses ressentis, ce sont deux individus qui tentent de s'accorder pour travailler ensemble. Cette rencontre est encore compliquée par l'asymétrie hiérarchie : le superviseur et le supervisé doivent s'entendre en tenant compte de ces rôles sociotechniques. Ce sont ces réalités que nous entendons, qualitativement et quantitativement, étudier.

3.2. Perspective de recherche : le développement co-implicationnel des dyades

Ce recadrage conceptuel en terme de dyade hiérarchique co-impliquée ouvre des perspectives de recherche fort nombreuses. Nous avons d'ores et déjà travaillé avec Daniel Pasquier sur le notion de dyade : l'article actuellement soumis à la Revue Internationale de Psychologie Sociale et celui présenté au XIII^{ème} Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations (2004i) constituent deux premiers jalons dans ce sens. Nous prévoyons de poursuivre suivant des approches à la fois quantitatives et qualitatives

3.2.1. Les dyades professionnelles et dyades sociales

Dans le cadre de nos recherches avec Daniel Pasquier, nous avons demandé aux étudiants de l'IAE de la Réunion de répondre à la consigne suivante : « Parmi les élèves de votre promotion, citez les cinq les plus « prometteurs » (en dehors de vous), à savoir ceux qui d'après vous réussiront le mieux leur carrière professionnelle ». Le dispositif ainsi mis en place rappellera à certains celui de Moréno (1943). La consigne ici proposée est *a priori* différente dans la mesure où elle ne porte ni sur les attirances, ni sur les amitiés mais sur l'évaluation de compétences ici appelées attribution de la valeur socioprofessionnelle (VSP). L'attribution de la VSP, tout comme l'attirance morénienne est un phénomène mécaniquement dual : il concerne le lien entre l'individu A et l'individu B et le lien réciproque de B vers A. La matrice d'attribution de chaque groupe reprend les attributions de l'ensemble des paires de choix suivant trois catégories :

- la réciprocité des attributions s'exprime soit d'une façon positive, c'est l'attribution réciproque par laquelle un sujet A choisit un sujet B qui le choisit également ;
- la réciprocité négative, c'est l'ignorance réciproque par laquelle un sujet A ne choisit pas un sujet B qui ne le choisit pas non plus ;
- l'attribution unilatérale par laquelle un sujet A choisit un sujet B qui ne l'a pas choisi (ou bien à l'inverse, un sujet A ne choisit pas un sujet B qui l'a choisi).

| Variable | attribution | Différence | t | signification | D de cohen | Effet notable | Effet négligeable |
|---------------|-------------|------------|-------|---------------|------------|---------------|-------------------|
| Notes | Réciproque | 3,13 | 3,90 | 0,0001** | 1,15 | 100 % | 0 % |
| | Unilatérale | 4,72 | 16,16 | 0,0001** | 0,68 | 100 % | 0 % |
| Estime de soi | Réciproque | 1,47 | 1,78 | 0,07 | 0,14 | 26 % | 74 % |
| | Unilatérale | 2,63 | 3,61 | 0,0003** | 0,28 | 85 % | 15 % |

| | | | | | | | |
|------------------------|-------------|------|------|----------|------|------|------|
| Autoduperie | Réciproque | 3,19 | 3,95 | 0,0001** | 0,32 | 94 % | 6 % |
| | Unilatérale | 1,28 | 1,68 | 0,09 | 0,13 | 20 % | 80 % |
| Locus de contrôle | Réciproque | 2,68 | 3,53 | 0,0004** | 0,27 | 84 % | 16 % |
| | Unilatérale | 1,23 | 1,56 | 0,11 | 0,12 | 16 % | 84 % |
| Clairvoyance Normative | Réciproque | 2,53 | 3,07 | 0,002** | 0,25 | 74 % | 26 % |
| | Unilatérale | 0,29 | 0,35 | 0,72 | 0,02 | 2 % | 98 % |
| Hétéroduperie | Réciproque | 2,77 | 2,72 | 0,006** | 0,22 | 63 % | 37 % |
| | Unilatérale | 0,45 | 0,40 | 0,67 | 0,04 | 9 % | 91 % |
| Méta connaissance | Réciproque | 1,81 | 2,11 | 0,03* | 0,17 | 38 % | 62 % |
| | Unilatérale | 1,50 | 1,90 | 0,057 | 0,15 | 26 % | 74 % |

Tableau 5. 14. Effet de différentes variables sur le processus d'attribution de la valeur socioprofessionnelle

Nous avons constaté que, suivant les individus et les dyades, la relation pouvait se situer à des niveaux professionnels ou des niveaux socionormatifs. Comme le montre le tableau 5.1., l'attribution d'une valeur socioprofessionnelle à un individu par ses pairs peut se fonder sur différents critères. Il existerait deux types de réseaux de reconnaissance de la valeur socioprofessionnelle :

- l'un, au mérite, plutôt objectivé par des indicateurs techniques propres au contexte professionnel ;
- l'autre, d'ordre socio-normatif tenant compte des stratégies d'autoprésentation et des processus d'allégeance ou de soumission aux normes du socialement correct. . Dans le cadre de ces dyades et des réseaux qu'elles constituent, les compétences sociales peuvent, dans une certaine mesure, compenser de moindres performances techniques pour accéder à la notoriété, voire aux promotions.

Le plus fascinant dans le jeu de ces réseaux reste sans doute le fait qu'ils fonctionnent alors que les participants ne connaissent pas les attributions des autres. Ils opèrent de façon non-consciente mais bien réelle.

Cette recherche nous a permis d'introduire, une première fois, l'unité d'analyse dyadique. Elle montre comment les caractéristiques des individus induisent des logiques relationnelles différentes. Ce faisant, il y aurait des rencontres plus faciles, d'autres plus difficiles, compte tenu de la compatibilité initiale. A priori, ceux qui s'évaluent positivement et fonctionnent sur le même mode travailleront plus facilement ensemble. Cela dit, nous pensons que même si la compatibilité de départ n'est pas très bonne, il est possible d'évoluer vers un accord. Nous entendons étudier la question suivant différents protocoles.

3.2.2. L'étude quantitative de la dispersion des dyades co-implicationnelles

Il s'agira de vérifier l'hypothèse selon laquelle les relations interpersonnelles entre superviseur et supervisé, mesurées en terme de co-implication, ne suivent pas toutes le même modèle (figure 5.7.). Cette recherche implique trois éléments :

- L'étude I des co-implications effectivement développées. Nous utiliserons pour ce faire le questionnaire d'Allen et Meyer (1990) dans sa version de départ, il s'agira ainsi de voir les implications dans la situation de travail de chacune des parties de la dyade. Puis, suivant la proposition de Meyer et Herscovitch (2001) ¹⁶ d'appliquer ce questionnaire à d'autres objets, nous l'orienterons vers la dyade hiérarchique. Nous voudrions tester l'hypothèse suivant laquelle il n'est pas nécessaire partager la même implication dans l'environnement de travail pour parvenir à une co-implication symétrique, signe d'un accord trouvé.

¹⁶ Cf. Chapitre 1, partie 1.1.3.

- L'étude des différentes co-implications développées par un même individu face à différents collaborateurs. Ce point vise à confirmer la dyade comme unité d'analyse pertinente. Nous faisons l'hypothèse que ces différences sont plus ou moins importantes d'un individu à l'autre : suivant les cas sa co-implication est plus ou moins fonction des caractéristiques d'individu étudié et/ou plus ou moins influencée par les caractéristiques de l'autre. Il s'agirait simplement de donner à remplir à chaque individu un questionnaire par superviseur et supervisé avec lequel il est en relation.
- L'étude des variations des dyades autour d'une institution donnée (figure 5.6.). Il s'agit de ne pas éliminer le contexte technico-économique, sociopolitique et culturel de l'organisation tout en nous focalisant sur les différences introduites dans le cadre de chaque relation. Dans l'étude des trois ONG, nous avons montré comment en dépit des variations de certaines dyades volontaires-coordonnateurs, toutes les relations restaient relativement proches de la norme culturelle : nous focalisions sur les ressemblances. Dans le cadre de cette recherche, nous focalisons sur les différences. Nous reprendrions, pour ce faire, le paradigme de Jellison et Green (1981) : nous demanderions aux répondants de remplir le questionnaire d'Allen et Meyer (1990) orienté sur la relation hiérarchique, tout d'abord en consigne normative : « en donnant aux autres membres de l'organisation la meilleure image de soi » ; puis en consigne contre-normative : en donnant aux autres membres de l'organisation la plus mauvaise image. ». En agrégeant ces données, nous aurions un repère sur ce qu'il convient de penser, dans l'organisation étudiée, en matière de relation hiérarchique.

Un questionnaire de satisfaction permettra d'intégrer une première variable expliquée. Nous voudrions tester l'hypothèse suivant laquelle la co-implication symétrique favorise la satisfaction des individus.

3.2.3. L'étude clinique des apprentissages à travailler ensemble

Il s'agirait là d'une expérience clinique consistant à constituer des volontaires en dyades face à un problème donné et à étudier la façon dont ils évoluent dans sa résolution. Daniel Pasquier prépare actuellement une deuxième thèse sur la « décharge d'hypothèse » : ce concept désigne le fait de lâcher prise face à un problème : d'acceptation de changer son point de vue. Suivant le même protocole, nous mettrons les volontaires en situation hiérarchique : l'un aura le rôle du superviseur, l'autre le rôle du supervisé.

- La mesure de la compatibilité psychosociologique a priori, en termes d'implication, dans la situation de travail en général et d'implication dans la relation hiérarchique en particulier. Nous utiliserons pour ce faire le questionnaire d'Allen et Meyer (1990) dans sa version de départ, puis orienté vers la dyade hiérarchique.
- La mesure d'une performance initiale avec la résolution d'un premier problème.
- L'étude des compatibilités implicationnelles et co-implicationnelles a posteriori.
- Mesure d'une seconde performance avec la résolution d'un second problème.

Les hypothèses sont que d'une part la symétrie co-implicationnelle favorise la collaboration nécessaire à la résolution de problèmes et d'autre part que la résolution de problèmes favorise la co-implication. Cette étude clinique nous donnera des résultats quantitatifs, mais aussi qualitatifs : l'observation et l'enregistrement des conversations nous permettra de voir où se situent les échanges et d'identifier les moments clés du processus.

3.2.4. L'étude qualitative du développement de la co-implication

Cette quatrième perspective reprend des démarches méthodologiques semblables à celles développées dans le cadre de notre thèse : nous voudrions ainsi étudier en détail trois entreprises « classiques » pour recueillir les témoignages d'individus impliqués dans les mêmes réseaux de dyades. Il s'agirait de leur faire raconter l'histoire de leurs différentes relations hiérarchiques et de les confronter entre elles. La première question serait de savoir dans quelle mesure les relations interpersonnelles modifient les modalités de la relation hiérarchiques instituée dans l'entreprise (figure 5.7.). La deuxième question porterait sur les variations du profil co-implicationnel d'un individu donné en fonction de ses interlocuteurs. La troisième consisterait à tester le modèle du développement co-implicationnel (figure 5.8.) en considérant notamment les anticipations, les premiers accords, le passage par la confusion avant la construction d'un accord permettant de véritablement travailler ensemble. Les données qualitatives fourniront plus de détails sur l'expérience vécue par les individus dans ce cadre.

Conclusion

Les différences entre organisations peuvent, selon nous, découler de la volonté de leurs dirigeants-entrepreneurs au moins autant que de leurs statuts. Une association peut très bien rester exclusivement centrée sur sa productivité et, à l'inverse, une entreprise peut très bien s'ouvrir sur le développement durable, au détriment parfois de ses profits. Dans un autre registre, les administrations peuvent être gérées en toute neutralité ou, au contraire, de façon très engagée. Ces décisions peuvent être prises de différentes façons : une association peut devenir très directive et une entreprise peut très bien instituer des formes de démocratie. Sous l'impulsion des dirigeants-entrepreneurs, différentes organisations finissent par se ressembler. Au-delà des statuts, nous retenons deux principaux cas de figures : nous distinguons d'un côté les cas où l'organisation cherche à optimiser un unique but et les cas où de multiples valeurs et buts sont retenus. La gestion passe ainsi d'une logique d'optimisation à des délibérations faites de dilemmes et d'arbitrages.

Notre approche de la GRH se pose dans cette perspective dans la mesure où elle peut être prise entre les intérêts de l'organisation et les enjeux des salariés. Pour beaucoup, ces considérations deviennent complémentaires dans le cadre d'une implication assurant le partage des mêmes valeurs et des mêmes buts. Nos observations du chapitre 4 montrent une grande diversité et de nombreuses contingences de l'implication. Les individus ont leur propres intérêts, valeurs et sentiments, ils ont aussi, assez souvent, leur propre vision de ce qui convient à l'organisation. Les organisations a priori sans lien de subordination gèrent ces différences dans le cadre de « l'autonomie conditionnelle » : si le supervisé contribue de façon satisfaisante, il peut être autonome et bénéficier d'importantes marges pour réaliser ses enjeux ; s'il ne donne pas satisfaction, le superviseur négocie, il tente de l'influencer compte tenu des dépendances induites par son implication. Le pouvoir ainsi exercé reste ponctuel et centré sur le travail. Nous voyons ainsi une coopération entre deux individus co-impliqués dans la même dyade « superviseur-supervisé ». Nous percevons là une GRH possiblement respectueuse des différences.