

Conclusion générale

Table des matières

Comme dans le cadre des entretiens, le fait de raconter notre parcours après coup introduit le risque d'une reconstruction et d'une rationalisation a posteriori.

Effectivement, cette présentation de notre recherche n'évoque pas toutes nos hésitations, nos doutes et nos remises en cause. Nous avons, par exemple, à un moment, pensé réorienter notre thèse vers les bilans de compétences. Clairement, toutes les étapes par lesquelles nous sommes passés, tous les rebondissements que nous avons connus n'étaient pas complètement programmés. Certaines rencontres nous ont fait évoluer. Certaines expériences professionnelles et personnelles nous ont attiré vers de nouveaux terrains et de nouveaux sujets.

Cela dit, nous affirmons l'unité intrinsèque de nos travaux. Nous n'avons jamais dévié de notre approche constructiviste et nous sommes toujours restés très près du terrain. Nous avons toujours gardé le concept d'implication défini comme une représentation de la relation, tel que nous l'avons introduit dans nos premiers écrits. Ainsi, lorsque nous avons abordé l'entrepreneuriat, nous l'avons fait à notre façon : en essayant de comprendre ce que vivaient ces individus qui impulsent l'organisation. Nous avons toujours gardé les mêmes cadres de références en les élargissant peu à peu. Finalement, c'est sans véritables difficultés que nous avons pu articuler nos différents travaux : ils étaient, d'emblée, parfaitement compatibles, y compris lorsqu'ils s'appuyaient sur différentes méthodes.

Cet exercice de rassemblement nous a obligé à préciser davantage les liens existant entre les différents aspects de notre recherche. Ces rapprochements supplémentaires ont créé de nouvelles synergies à forte valeur ajoutée. Nous avons toujours établi un certain nombre de passerelles entre les associations et les autres organisations que nous étudions, comme par exemple avec les petites entreprises dans la revue *Management International* (2001a). Nous avons dû, à l'occasion de cet exercice, aller plus loin en établissant un modèle unique du dirigeant-entrepreneur à buts multiples (chapitre 5, partie 2). Nous avons entrepris une recherche sur les liens entre implication et désirabilité sociale (chapitre 3, partie 2.3.), nous avons, à l'occasion de ce document, mis à jour notre revue de littérature, au-delà de l'actualité autour d'Allen et Meyer (1997), en accordant une place plus importante à des auteurs tels que Kelman, (1958), Kanter (1968) et (Wiener, 1982). Nous avons abordé l'implication des entrepreneurs (Valéau, 2004e et 2004f), nous l'avons ici réintégré de façon plus systématique avec celle des ressources humaines dans le cadre des dyades hiérarchiques (Chapitre 5, partie 1.2.). Nous avons, ce faisant, élargi le modèle de l'autonomie conditionnelle (chapitre 5, partie 2.2.) aux négociations interpersonnelles. Enfin, cet exercice nous a permis de bien repositionner l'ensemble de notre travail au cœur de la GRH.

Notre recherche propose une vision de ce domaine intégrant les « deux côtés de l'histoire » :

- nous avons étudié le côté des supervisés tout d'abord avec les volontaires et bénévoles (Chapitre 4, partie 2.1.) puis avec les salariés du Groupe Bourbon (Chapitre 4, partie 2.2.). Nous avons constaté la diversité des implications tant au niveau des modes que des objets : chacun vit et donne sens à son travail à sa façon. Nous avons vu aussi les hauts et les bas de cette implication : la réalité des situations de travail rencontrées n'est pas toujours conforme à celle attendue et ou voulue par les supervisés. Ceux-ci doivent ainsi composer avec les opportunités et les contraintes de l'organisation et sont souvent, amenés, à renoncer à certaines aspirations.

- nous avons également étudié la GRH du point de vue des entrepreneurs. Ceux-ci entrent en affaires pour différentes raisons (Kuratko, Horsby et Naffziger, 1994) : ils investissent leur entreprise de différentes relations : souvent fusionnelles, ces dernières peuvent toucher différents objets comme le statut, le métier, le profit ou encore le développement communautaire. Les liens sont souvent affectifs, mais ils peuvent aussi être normatifs, calculés ou aliénants. Nous avons également identifié un processus relativement identique à celui des ressources humaines, avec des hauts et des bas, avec des changements. Les données recueillies dans les entretiens contrastent avec l'image que l'on donne parfois des entrepreneurs : nous avons découvert des individus comme les autres avec des intérêts et le goût du risque mais aussi avec des valeurs, des sentiments, des doutes et des espoirs. Nous avons également constaté que l'implication ne va pas uniquement des ressources humaines vers l'entreprise et ses représentants, la plupart des entrepreneurs sont impliqués vis-à-vis de leurs collaborateurs dont ils attendent souvent beaucoup.

Dans le cadre de nos recherches sur les ONG, nous avons beaucoup travaillé sur la rencontre interculturelle : les joies de la différence, mais aussi ses difficultés, ses malentendus et ses souffrances (Hall, 1969 ; Carolls, 1987 ; Bouchet, 1995). La rencontre avec l'Autre, notamment dans le cadre d'une asymétrie hiérarchique, reste, à certains égards, du même ordre. Même si les individus impliqués sont issus de la même culture et partagent certaines évidences sur ce que doit être la relation « superviseur-supervisé » (D'Iribarne, 1989), nous trouvons encore des points de vue fort contrastés sur la question. La diversité des implications des supervisés n'a d'égal que la variété des styles de dirigeants-entrepreneurs. De part et d'autres, certains ne raisonnent qu'en terme d'engagement moral, d'autres veulent se limiter à des échanges, certains s'identifient complètement à leur rôle, d'autres entendent rester eux-mêmes. Ces différences génèrent des malentendus et des conflits de valeurs. On peut ainsi parler de rencontre inter-implicationnelle.

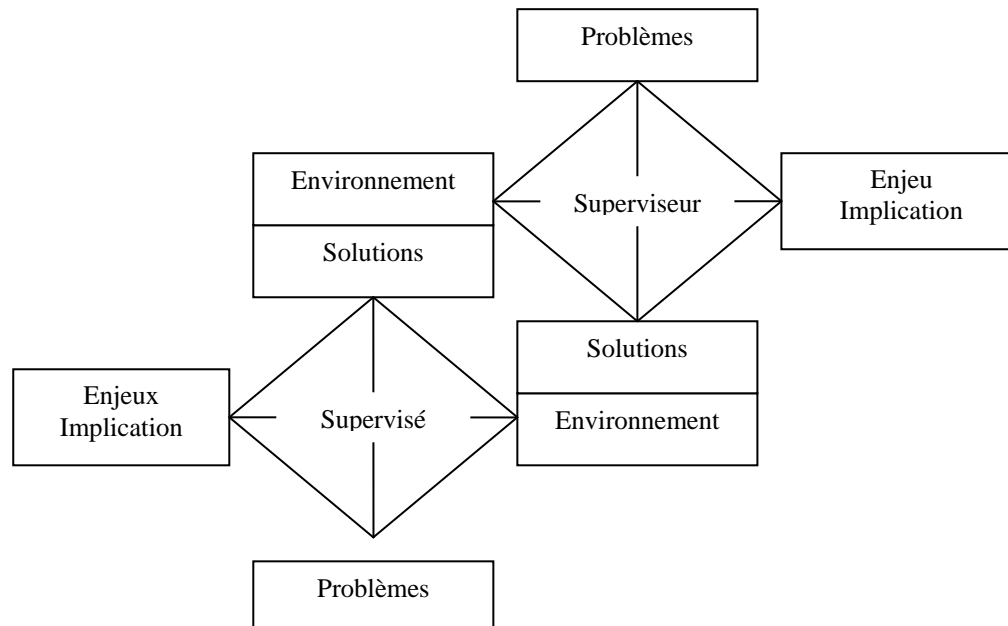


Figure.conclusion 1. La relation hiérarchique

Les comportements et les solutions des uns modifient l'environnement des autres et leur posent parfois problème (figure. Conclusion 1.). Travailler ensemble pose la question du pouvoir. C'est une question encore rarement abordée en gestion des ressources humaines, elle reste aujourd'hui plus que jamais « politiquement incorrecte ». Pourtant, le pouvoir n'est pas forcément l'exploitation

de l'un par l'autre. L' « autonomie conditionnelle » mise en place dans les organisations sans lien de subordination, nous a permis de mieux comprendre en quoi consiste cette relation (Chapitre 5, partie 2.1.). Ce modèle intègre différents moments de la relation :

- des moments où il y a accord sur le travail à faire et nul n'est besoin de pouvoir en dehors des discussions autour des valeurs partagées par les deux parties.
- des moments de désaccords et d'insatisfaction à l'occasion desquels les implications se confrontent, voire s'affrontent. Effectivement, le supervisé a souvent moins de pouvoir que le superviseur, mais il serait faux de considérer qu'il en est complètement démuné. Il est souvent en mesure de négocier.

Une véritable négociation implique, selon nous, au moins deux conditions :

- ne pas chercher à convertir ou à changer l'autre ;
- que chacun sache ce qu'il veut.

Négocier consiste à échanger plus qu'à convaincre et échanger implique des concessions. Bien comprendre l'implication de l'autre permet de savoir ce qui est important pour lui, d'identifier les valeurs partagées, mais aussi les différences. Le cas échéant, lorsque les deux parties visent les mêmes enjeux, il faut trouver un compromis. Négocier est un processus de construction d'une solution acceptable pour tous. (Louart, 1990). Ces négociations peuvent se réaliser de façon informelle dans le cadre de relations interpersonnelles. Notre modèle de « l'autonomie conditionnelle » met en évidence des mécanismes qui s'autorégulent qu'il serait parfois utile de laisser faire.

Finalement comme pour d'autres relations, la dyade hiérarchique peut être vue comme une forme de cohabitation et de collaboration. Quelles que soient les différences, il faut trouver un accord : des conventions ou des arrangements (Boltansky & Thévenot, 1991). Sur le terrain, nous rencontrons de nombreux individus souffrant de cette relation, mais aussi beaucoup d'autres très satisfaits de cette rencontre. La suite de nos recherches consistera à étudier les processus de co-implication, les facteurs de réussite et d'échec du « travail ensemble » dans le cadre de la relation hiérarchique. Nous focalisons ainsi sur les « histoires communes » entre supervisé-superviseur.

Ces dernières années, les manuels et les discours managériaux proposaient de résoudre les écarts et les contradictions entre les enjeux du superviseur et ceux du supervisé grâce à l'implication, plus précisément grâce à une implication affective et normative favorisant le partage des mêmes buts et des mêmes valeurs. Nos recherches nous ont d'ores et déjà montré que pour travailler ensemble, il n'est pas nécessaire que le salarié renonce à ses valeurs et ses buts pour partager ceux de l'entreprise. Il importe seulement que les deux parties, comprennent et reconnaissent les attentes de l'autre et que chacune accepte, pour une raison ou pour une autre, d'y contribuer. Nous défendons ainsi une GRH modeste et pragmatique reconnaissant les valeurs de l'échange : une gestion de l'implication dans le respect des différences.