

## Introduction

Cet exercice est pour nous un moment privilégié de rassemblement de nos recherches :

- des ONG humanitaires aux instituts médicaux sociaux en passant par les associations de quartier, des petites entreprises au groupe Bourbon, de l'université aux coopératives en passant par les mairies : nous avons exploré de nombreux terrains ;
- de la France à l'Angleterre, de la Réunion au Canada, de l'Afrique de l'Ouest aux îles de l'Océan Indien, nous avons travaillé dans différentes régions.
- des volontaires aux entrepreneurs, des directeurs d'associations aux élus, des salariés aux enseignants-chercheurs, nous avons rencontré de nombreuses populations.
- de l'implication à la désirabilité sociale, du pouvoir à la clairvoyance normative, de l'entrepreneuriat à l'actionnariat salarié, nous avons utilisé différents concepts ;
- des entretiens semi-directifs aux tests de personnalité, de la sociolinguistique aux analyses en composantes principales, nous avons utilisé différentes méthodes.
- de la GRH à la psychologie, de la gestion à la sociologie, nous avons souvent cultivé un certain éclectisme.

Cet exercice est l'occasion de montrer l'unité et la cohérence de notre recherche. Tous nos travaux ont pour objet des individus impliqués qui vivent des expériences, prennent des décisions et, parfois, ont à travailler ensemble.

### Chronologie

Il est habituellement exclu d'évoquer l'histoire de la recherche. Même lorsqu'elle suit un processus empirico-formel, seul le résultat final est exposé. Mais puisqu'il est ici question de notre parcours, nous y revenons brièvement.

Nous avons commencé nos recherches avec la gestion des volontaires dans les ONG sous la direction du Professeur Louart. Nous avons choisi ce terrain car nous pressentions que des GRH particulièrement intéressantes, peut-être même exemplaires, s'y développaient : des GRH associant de fortes implications à des formes d'autonomie particulièrement étendues. Ces organisations nous semblaient aboutir à de très fortes convergences entre les projets individuels, collectifs et organisationnels.

Chemin faisant, nous constatons que tous les volontaires n'adhéraient pas complètement au projet de leur ONG : certains avaient à l'esprit des enjeux plus personnels, d'autres intégraient des valeurs différentes, d'autres encore réservaient leur implication à d'autres parties prenantes, comme par exemple les populations aidées. Régulièrement, à des degrés divers, une partie d'entre eux aboutissaient à des interprétations et des contributions imparfaitement conformes aux attentes des coordonnateurs. Nous évoquons ainsi « les contingences de l'implication ».

Face à ces écarts, nous découvrons également que les coordonnateurs n'étaient pas complètement démunis : quels que soient la nature et l'objet de l'implication du volontaire, sa dépendance vis-à-vis de la situation, son désir de rester leur donnaient un certain pouvoir. Ils pouvaient négocier, voire imposer les comportements souhaités. Nous qualifions finalement l'autonomie accordée aux volontaires de « conditionnelle ».

Les réalités ainsi mises à jour étaient non seulement plus complexes, mais également plus problématiques que prévu. Les acteurs de ces organisations restaient partagés entre un usage pragmatique de ce pouvoir en vue d'obtenir des contributions conformes à l'objet social et un « laisser faire » respectant la liberté d'engagement des volontaires. Nous avons, à l'époque, laissé cette question en suspens, insistant plutôt sur l'importance d'accompagner ces personnes dans le développement et la maturation de leur implication, en attirant l'attention sur les moments de doutes qui caractérisent ce processus.

Après la thèse, en même temps que nous généralisons nos modèles à l'ensemble des associations, nous revenons sur ces dilemmes entre pragmatisme et principes, autrement dit entre rationalité en finalité et rationalité en valeur. Nous réalisons que ces « tensions » ne concernaient pas seulement la GRH : des contradictions du même ordre apparaissent dans les autres domaines de la gestion. Ce faisant, le concept de performance, qui occupait une place relativement secondaire dans la thèse, devenait central. Il nous fallait finalement revenir sur les critères d'une bonne gestion des associations.

Nous questionnions, ce faisant, la « véritable » nature de ces organisations. Suivant les points de vue, nous pouvions tour à tour y voir :

- des organisations productrices de biens et services ;
- des actions collectives construites autour de valeurs partagées ;
- des instruments du changement social.

Ces différentes visions des associations se référaient à des critères de performances particulièrement contrastées, impliquant des normes et des recommandations souvent contradictoires. Les partisans de la voie moyenne pouvaient sembler a priori plus modérés : pour eux, l'association était « tout » à la fois et devait « jouer sur tous les tableaux ». Mais là encore, la prescription se révélait arbitraire : pourquoi une association ne pourrait-elle pas se faire plus radicale dans ses choix ? Pourquoi ne pourrait-elle pas focaliser sur l'efficacité ou au contraire privilégier ses valeurs ? Autrement dit, pourquoi les associations ne pourraient-elles pas être différentes les unes des autres ? Effectivement, ces différents registres de performances pouvaient être relativisés en fonction du projet de chaque association. Dans ce sens, nous abordions tout d'abord la notion de culture, avant de converger sur le rôle du dirigeant. Nous constatons que ce dernier, par ses arbitrages, contribuait très concrètement à la définition des finalités de l'association.

A l'occasion d'une formation créée avec Christian Dave<sup>1</sup>, nous avons commencé une série de recherches sur la gestion des petites entreprises des Iles de l'Océan Indien. Nous avons ensuite consolidé le recueil des données en France et en Grande-Bretagne. Nous avons découvert des individus presque comme les autres mais avec des possibilités de décider plus importantes. Ces entrepreneurs vivaient des « processus implicationnels », par certains aspects, comparables à celui que nous avons identifié chez les volontaires. Partant de là, ils impulsaient des « entreprises non seulement lucratives ». Nous avons pu, par la suite, au cours de l'année 2003, parfaire notre maîtrise des concepts de l'entrepreneuriat au sein de la chaire du Professeur Filion à HEC Montréal.

Nous avons ensuite abordé d'autres organisations :

- Les universités. Après son mandat de président de l'Université de la Réunion, Michel Boyer souhaitait prendre du recul sur cette fonction. Nous avons entrepris avec lui cette recherche. Nous avons retrouvé des organisations caractérisées par une absence de but lucratif et par des liens de subordination relativement ténus. Les dirigeants des universités ou de leurs composantes sont généralement élus par leurs pairs qu'ils doivent ensuite gérer. Tout comme

---

<sup>1</sup> « Diagnostic et action », formation itinérante à destination des entrepreneurs de la zone Océan Indien.

pour les associations, nous avons observé des manières extrêmement différentes de gérer ces situations ;

- les mairies ou les élus politiques. Nous rencontrions fréquemment ces derniers dans le cadre de nos réunions avec les associations. En discutant avec eux, nous comprenions qu'ils étaient partagés entre leurs engagements politiques et leurs fonctions publiques, entre la promotion de la majorité dont ils sont issus et le respect des minorités.
- Les grandes entreprises. Afin d'obtenir des financements pour nos recherches, nous avons mené à bien une première recherche auprès du Groupe Bourbon. Clairement, ces contextes impliquent des contraintes et des opportunités technico-économiques extrêmement différentes. Nous avons dans ce cadre plus particulièrement étudié l'implication des salariés suite à l'introduction de l'entreprise sur le second marché.

Notre parcours de recherche fut également marqué par nos rencontres. Parmi celles-ci, il y a bien sûr, celle avec le Professeur Louart qui nous initié au paradigme constructiviste et aux méthodes qualitatives. Puis, il y eu celle avec le Professeur Aurifeille qui nous a formé aux méthodes quantitatives tout en nous encourageant à publier. Il y a eu également notre collaboration avec Daniel Pasquier : un psychologue dont l'une des activités est de concevoir des questionnaires de personnalité. Ensemble nous avons exploré un certain nombre de variables psychosociologiques liées aux normes sociales.

Nos travaux actuels sur la norme d'implication nous ont ramené à l'origine de notre recherche : lorsque nous évoquions au Professeur Louart, des volontaires et des bénévoles travaillant sans pouvoir, simplement parce qu'ils le voulaient bien. Douze ans après, nous relativisons cette implication : l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation peut être de différentes natures, dans certains cas, elle peut être de l'ordre de la norme et de la désirabilité sociale. Partant de là, nous étudions aujourd'hui des formes d'autonomie de penser.

### **L'unité épistémologique et conceptuelle de la recherche**

Tout d'abord, nous affirmons notre fidélité aux épistémologies constructivistes et notre attachement à la compréhension des individus. Nous partons de ce qu'ils peuvent dire, puis nous élargissons prudemment mais nécessairement, d'un côté, à la façon dont se produisent leurs pensées et, de l'autre, à leur comportement.

En termes d'implication, nous regardons chacun de ces individus avec sa personnalité, ses convictions, ses valeurs, ses intérêts et ses sentiments. Le concept d'implication nous permet d'intégrer une partie de ces éléments : la partie se rapportant à la situation de travail. L'implication, pour nous, se définit par opposition à l'indifférence. Notre version du concept se veut suffisamment large pour pouvoir décrire la diversité des implications possibles. Nous considérons ainsi différents modes (intrinsèque, calculé, aliénant) et différents objets (locaux ou globaux ; dépendants ou indépendants de l'organisation). Outre la compréhension de l'individu à un moment donné, ce cadre nous permet d'observer les évolutions et les changements d'implication, il rend l'expérience vécue dans la durée.

Que ce soit dans les associations ou dans les universités, dans les petites ou dans les grandes entreprises, nous situons la gestion encore et toujours au niveau des individus. Nous travaillons avec eux en termes d'implication et d'entrepreneuriat. En ces termes, nous nous intéressons plus particulièrement à ceux qui impulsent ces organisations : ceux qui en ont une vision et cherchent les moyens de la réaliser, notamment en mobilisant d'autres gens autour d'eux.

L'unité de notre recherche se trouve également au cœur de la Gestion des Ressources Humaines, dans une vision centrée sur ces situations où deux individus, l'un dans le rôle du superviseur et l'autre dans le rôle du supervisé, sont amenés à travailler ensemble. Ce faisant, la GRH devient « paradoxale », elle n'est plus faite que d'hommes gérant d'autres hommes (Louart, 1990). Elle devient la rencontre, dans un contexte donné, de deux implications plus ou moins compatibles. Des tensions peuvent apparaître. En termes de pouvoir, nous intégrons les possibilités qu'ont les individus de s'influencer et de « faire faire » aux autres ce qu'ils souhaitent. Nous intégrons ce pouvoir en termes de négociation. Notre recherche propose ainsi une vision de la GRH intégrant les deux côtés de l'histoire.

### **La logique de l'exposé**

Le présent document s'organise suivant le croisement de deux logiques :

- la première logique concerne la nature des éléments introduits. Le premier axe va ainsi de réflexions très conceptuelles relativement générales, vers des modèles amendés compte tenu de nos données de terrain. Le point de passage entre ces deux pôles est la méthodologie ;
- La deuxième logique va des individus envisagés de façon relativement isolée vers leur confrontation dans le cadre de situations de gestion. Cet axe relie d'abord les chapitres 1 et 2, puis les chapitres 4 et 5.

Dans le chapitre 1, nous complétons nos précédentes revues de littérature sur l'implication avant de présenter notre version constructiviste du concept. Dans le chapitre 2, nous exposons notre vision des organisations, notamment des associations L1901, avant d'exposer notre vision d'une gestion entrepreneuriale et d'une GRH faite d'hommes qui gèrent d'autres hommes avec implication et pouvoir. Dans le chapitre 3, nous revenons sur notre pratique des méthodes qualitatives, puis nos utilisations des méthodes quantitatives. Dans le chapitre 4, nous exposons notre modèle du processus implicationnel ainsi que quelques pistes menant à son application dans le cadre de bilans de compétences. Dans le chapitre 5, nous revenons sur les liens entre l'implication du dirigeant et la façon dont il définit son organisation. Partant de là, nous regardons comment il peut coordonner le travail des autres individus dans le respect de leurs différences.

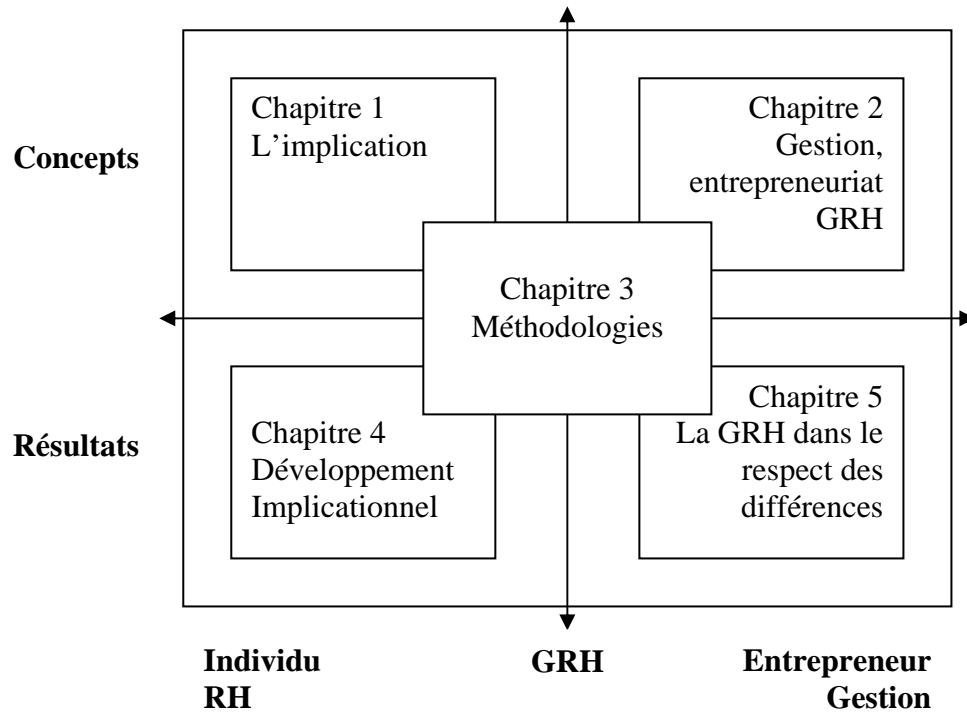


Figure introduction. 1. Structure de l'exposé