

Chapitre 2. Gestion, entrepreneuriat et GRH des associations aux autres organisations

Table des matières

Chapitre 2. Gestion, entrepreneuriat et GRH.....	1
1. Les organisations.....	2
1.1. Les associations à buts non lucratifs	2
1.1.1. Différentes performances possibles : différentes visions des associations	3
1.1.2. Le projet.....	5
1.2. Les autres organisations	6
1.2.1. Les administrations publiques	6
1.2.2. Les coopératives	7
1.2.3. Les petites entreprises.....	8
1.2.4. Les grandes entreprises	9
2. De la gestion à l'entrepreneuriat	10
2.1. La gestion	10
2.2. L'entrepreneuriat.....	12
3. La Gestion des Ressources Humaines	15
3.1. Une vision d'ensemble de la GRH	16
3.1.1. Les enjeux de la GRH	16
3.1.2. La fonction GRH dans l'organisation	18
3.1.3. Les activités de la GRH	19
3.2. La GRH : de l'implication et du pouvoir	21
3.2.1. Les enjeux de l'implication	21
3.2.2. La question du pouvoir	22
Conclusion	24

Notre vision de la gestion est intimement liée à notre terrain d'origine : les associations régies par la loi 1901. Nous avons besoin d'une définition relativement large pour pouvoir comprendre ces organisations à buts non lucratifs. Nous envisageons la gestion comme une activité faite de décisions (Simon, 1980). Partant de là, la question consiste à savoir sur quels critères les prendre. Nous identifions le dirigeant-entrepreneur comme celui définit ces critères. Compte tenu de son impulsion, de nombreuses organisations intègrent simultanément de multiples registres de performance.

Une fois les buts et les valeurs de l'organisation définis, il reste à orienter les autres individus dans ce sens, il reste à gérer les ressources humaines. Lorsque la GRH s'intéresse à l'implication c'est généralement pour agir. Cette dernière est alors envisagée comme un moyen d'orienter les comportements des salariés, de négocier leurs contributions et de stimuler leurs performances vers les buts de l'organisation. Suivant cette perspective, les questions d'implication deviennent aussi des questions de pouvoir.

Dans ce chapitre, nous revenons tout d'abord sur les buts des organisations que nous avons étudiées. Puis nous développons notre vision de la gestion avec un fort accent mis sur ses dimensions entrepreneuriales. Nous donnons enfin une définition d'une GRH faite d'implication et de pouvoir.

1. Les organisations

La notion de performance sur laquelle se fonde la gestion nous ramène aux valeurs et aux buts de l'organisation. L'organisation peut être définie comme un groupe relativement permanent et relativement formalisé. Au sens gestionnaire du terme, l'une de ses finalités reste la production de biens ou de services. La performance peut être définie comme un jugement porté sur les comportements et les résultats de l'organisation compte tenu d'un certain nombre de critères (Morin, Savoie, Beaudin, 1994). Partant de là, se posent les questions suivantes : Qui a le droit de juger l'organisation ? Suivant quels critères ? Dans cette partie, nous introduisons les différents types d'organisations auxquelles nous nous sommes intéressés en nous demandant les critères sur lesquelles elles peuvent être jugées. Nous revenons tout d'abord en détail sur les associations, puis nous évoquons les autres organisations que nous avons étudiées.

1.1. Les associations à buts non lucratifs

Nous nous intéressons aux associations, depuis plus de dix ans, en tant que chercheur, en tant qu'enseignant, en tant que responsable de formation et en tant que consultant.¹ Dans tous les cas, nous sommes amenés à nous interroger sur les différents registres de performances susceptibles de s'appliquer à ces organisations. Au fur et à mesure de nos articles, nous avons proposé différentes conceptualisations. Dans un premier article en 1996(b), « Les performances des associations L.1901 », nous insistions sur la dualité entre le registre technico-économique et un registre symbolique portant sur la production de sens, notamment celui des valeurs. Dans le chapitre 9 de notre thèse, nous retenons trois registres : le technico-économique, le social et le politique, ce dernier correspondant au consensus des acteurs autour des directions effectivement prises par

¹ Cf. Chapitre 3, partie 1.1.1.

l'organisation. Le modèle présenté dans l'article « Différentes manières de gérer les associations » (2003a) est, selon nous, le plus abouti : il sépare d'un côté les performances possibles et, de l'autre, celles effectivement retenues par l'organisation étudiée. Nous avons, depuis, conservé cette version (Valéau, 2002a, 2004c). L'article « Les associations du changement » (2001b) la simplifie à l'attention des acteurs du secteur.

Nous commençons cette partie par une présentation de différentes performances possibles de l'association correspondant également à différentes interprétations de la nature de ces organisations. Nous évoquons ensuite le projet à travers lequel chaque association s'autodéfinit.

1.1.1. Différentes performances possibles : différentes visions des associations

	Moyen – Manière	Résultat – Fin – Output
Niveaux technico-économiques	Efficacité, productivité Moyens en œuvre / biens et services produits	Biens & services répondant à une demande ou un besoin
Niveaux Sociopolitiques	Action collective Valeurs partagées Socialisation	Impact Changement social

Tableau 2. 1. Différentes visions des associations

- **Des actions collectives**

Pour certains sociologues, l'association reproduit au cœur des sociétés modernes les vertus des sociétés traditionnelles. « Adhésion », « valeurs partagées », « engagement volontaire » dans une « action collective spontanée » : elles feraient renaître un lien social (Archambaud, 1996) de l'ordre de la solidarité mécanique (Durkheim, 1897) et de la socialisation primaire. Ce faisant, les modèles développés rejoignent à bien des égards les représentations des acteurs : pour ces auteurs, l'association constitue une alternative aux « anomies » du monde moderne. Suivant cette approche, les bénévoles sont perçus comme des usagers plutôt que comme des ressources de l'organisation.

Les performances ainsi évoquées constituent des caractéristiques intrinsèques de l'action collective, elles relèvent davantage de la rationalité en valeur que de la rationalité en finalité (Weber, 1921). Suivant cette perspective, il ne saurait être véritablement question de gestion : la vertu de l'association réside précisément dans le caractère spontané de son organisation, dans sa capacité à fonctionner sur la base d'« ajustements mutuels » (Mintzberg, 1979). Un très grand nombre de définitions des associations insistent également sur leur caractère démocratique.² Pour Pearce (1993), cette cohésion est la principale ressource managériale dont ces organisations disposent pour agir.

- **Des réponses à des demandes minoritaires non solvables**

² Nos observations nous amènent à penser que la liberté d'expression au sein de ces organisations n'est pas toujours aussi grande.

Les sciences économiques voient les associations en tant qu'organisations capables de répondre à des demandes ignorées par les entreprises privées et l'Etat (Bloch-Lainé, 1977 ; Hansmann, 1987 ; Archambaud, 1996, Herman, 1994). Ces demandes se distinguent souvent par leur caractère minoritaire et/ou non solvable. Partant de là, on désigne et reconnaît souvent ces organisations sous le nom de « tiers secteur » : le troisième secteur mais aussi le secteur des laissés pour compte, celui du tiers-état.

Les productions des associations prennent assez rarement la forme de biens manufacturés. Ce sont le plus souvent des opérations de redistribution, des prestations de services, des animations ou des communications. Ces productions sont rarement vendues aux bénéficiaires. Suivant la nature du produit, les notions de besoin et de demande sont plus ou moins pertinentes : s'il est relativement aisé de voir les satisfactions liées aux repas servis par une ONG humanitaire, il est plus difficile d'aborder en ces termes une campagne d'affichage contre le racisme.

Aujourd'hui de nombreuses associations opèrent un recentrage sur le bénéficiaire. Elles cherchent ainsi à retrouver un principe supérieur, une fin ultime et concrète aux actions qu'elles entreprennent.

- **Des acteurs du changement social**

Selon Laville et Sainsaulieu (1997), derrière chaque association, il y a un projet de société. Il nous semble effectivement que la plupart de ces organisations, même les plus modestes, ont leur idée d'un monde meilleur. En termes sociologiques, l'association cherche à transformer la société qui l'entoure. Certains auteurs regardent ainsi leur capacité à influencer durablement leur environnement (Knoke et Wood, 1981 ; Kanter & Summers, 1987). Forsé (1984) et Chéroutre (1998) analysent leur participation au changement social. Smucker (1994) décrit les pressions qu'elles exercent sur l'Etat (« lobbying »). Laville et Sainsaulieu (1997) soulignent leur capacité à défendre les minorités oubliées par la démocratie. Pujol (1983) voit en elles des espaces de liberté au sein desquels peuvent naître de nouvelles normes. Pour Cooperinder et Passmore (1991), ces organisations ont vocation à réformer la société qui les entoure.

Suivant les associations, les changements et les améliorations visés peuvent passer par différents niveaux d'action :

- certaines cherchent à agir sur les mentalités, sur les valeurs, sur les représentations et sur les attitudes. La campagne pour le respect des sans-abris dans le métro de Montréal (Février 2003) relevait de ce registre
- d'autres entendent intervenir plus concrètement. Des organisations comme Médecins Sans Frontières s'emploient ainsi à réduire les maladies en vaccinant le plus de gens possible.

Là encore, on voit se dessiner des rationalités et des performances profondément différentes.

- **Des organisations gestionnaires**

L'étude des associations en tant qu'objet de gestion implique également de très nombreux écrits. Un premier débat porte sur la réalité de leurs pratiques en la matière. Certains les voient organisées de façon rationnelle et formalisée alors que, selon d'autres, elles agissent de façon spontanée. Au-delà des préoccupations des chercheurs, ces différences de perceptions s'expliquent sans doute par les échantillons étudiés : suivant la taille, le domaine d'activité ou la culture nationale, les habitudes de gestion ne sont pas forcément les mêmes.

Un deuxième débat concerne la façon dont devraient être gérées ces organisations. A ce sujet, une importante littérature anglophone recommande une gestion adaptée mais tout aussi poussée que celles des entreprises lucratives. Selon ces auteurs, cette exigence devrait atteindre tous les niveaux

de l'organisation : la définition et la mise en œuvre des stratégies, le marketing et le financement, ainsi que l'organisation et l'évaluation du travail (Fisher and Cole, 1993 ; Sturgeon, 1994 ; McDuff, 1994, Brudney, 1994 ; Axelrod, 1994). Cette approche propose d'optimiser le fonctionnement de l'association, de rationaliser l'utilisation de ses moyens pour les rendre plus efficaces. A l'opposé, certains sociologues français, tels Laville et Sainsaulieu (1997), semblent juger cette gestion trop poussée, voire contre-nature et contre performante. Ils soulignent les risques d'une dérive gestionnaire au détriment des dynamiques collectives.

Les différents registres ainsi catégorisés nous semblent couvrir la plupart des performances associatives possibles. Si nous devons à nouveau amender ce modèle, nous insisterions sur le fait que l'action collective et la démocratie ne sont qu'un principe possible. Ces dernières occupent une place importante dans la culture associative, mais du point de vue de l'analyse scientifique elles ne sont que des valeurs parmi d'autres possibles.

1.1.2. Le projet

« Sauf à produire son propre projet, l'association risque de tourner en girouette. En l'absence de but lucratif, celui-ci lui donne sens, constituant un critère de décision tout à fait crucial. Il fonde la direction et le moteur de son action. Forte de cette volonté, l'association n'est plus seulement le produit des forces exercées sur elle. »

Les associations de changement
AKOZ, Les cahiers Réunionnais du Développement, Valéau (2001b)

« En l'absence de but lucratif, les associations ont souvent à arbitrer entre des attentes fort différentes. En posant a priori tout ou partie de ces arbitrages, le projet contribue à des gestions plus délibérées et plus cohérentes. »

Différentes manières de gérer les associations
Revue Française de Gestion, Valéau (2003a)

« Au commencement était le projet. »
Sociologie des associations, Laville & Sainsaulieu (1997)

Le projet nous permet d'intégrer les éléments spécifiques de chaque association, son identité propre. D'un point de vue gestionnaire, le projet institue certains arbitrages, il précise les performances que l'organisation tente de réaliser. Le projet au-delà de ses valeurs fondatrices devient un outil de planification stratégique.

Le projet explicite la philosophie et les valeurs de l'association³, il leur donne la forme d'une mission et précise les buts à atteindre. Il définit le sens de l'action. La plupart des auteurs et des acteurs le considèrent comme un élément central de la dynamique de ces organisations. Nous le revisitons ici, suivant une perspective gestionnaire, en termes de décision. Le projet associatif s'apparente selon nous à la « planification de fond » évoquée par Simon (1947).⁴ Cette planification établit les priorités de l'action, définit les critères des décisions à venir ; elle forme un cadre général déterminant a priori « l'environnement psychologique » de ces dernières. Ainsi, les performances de l'association commencent sur un registre symbolique : sur une capacité à produire du sens sous forme d'un projet. De telles productions constituent d'ores et déjà une valeur ajoutée ; elles peuvent ainsi fonder de nouvelles cultures (Boulte, 1991), de nouvelles normes (Pujol, 1983).

Ce projet associatif n'est pas sans rappeler la stratégie : « des trajectoires d'évolution suffisamment fermes et longues autour desquelles pourraient s'ordonner les décisions et les actions ponctuelles de

³ Le terme « idéologie » n'est plus que très rarement utilisé à propos des associations.

⁴ Cf. partie 2.1.

l'entreprise » (Martinet, 1983). Mais celui-ci va généralement plus loin : en l'absence de but lucratif, le sens de l'organisation reste à définir ; il s'agit d'énoncer et d'argumenter un objet social. Les associations, comme les autres organisations, se définissent par rapport à une réalité souhaitée (Simon, 1980). En l'absence de but lucratif, les projets semblent souvent se référer à des visions, plus ou moins réformatrices, d'un monde meilleur. C'est ainsi que les associations identifient de nouveaux besoins (Laville et Sainsaulieu, 1997 ; Igalens 1999) et transforment le monde qui les entoure (Pujol, 1983 ; Cooperrider & Passmore, 1991). Une fois le projet posé, « naît le sentiment d'une mission à accomplir » (Mintzberg, 1986).

Le projet fonde une intention large et ambitieuse, une intention capable de guider durablement l'action (Hamel & Prahalad, 1989). Il établit les registres de performances privilégiés. Il exprime une volonté telle que l'association n'est plus seulement le produit des forces exercées sur elle. Il contribue à son indépendance et à son autonomie. Au delà de ses contenus et de ses engagements, le projet, en tant que moteur et direction, contribue à la gestion de l'association. Il pourrait évoquer un équivalent du profit si sa pratique ne se révélait pas si compliquée.

L'une des difficultés rencontrées au niveau du projet portait sur sa conception : si celui-ci devient, en quelque sorte, un outil de gestion, comment le développe-t-on ? Le monde associatif est, de par sa culture, fortement attaché à la notion d'action collective, à l'idée d'adhésion. En pratique, les choses ne sont pas toujours aussi fluides : tous les acteurs, toutes les parties prenantes ne sont pas toujours d'accord sur les orientations à suivre : différentes légitimités, différentes grandeurs et différents ordres se télescopent. C'est à cette réalité que le dirigeant et les autres acteurs doivent faire face.

1.2. Les autres organisations

Suivant les opportunités et les besoins de notre travail d'enseignant-chercheur, nous avons, petit à petit, abordé d'autres organisations. Les administrations, qui figurent parmi nos recherches les plus récentes, se révèlent finalement les plus semblables aux associations. Les coopératives présentent également, de toute évidence, un certain nombre de points communs. De façon plus inattendue, nous avons trouvé que les petites entreprises leur ressemblent aussi par certains aspects. Le cas des grandes nous semble plus incertain, une partie d'entre elles marquent la limite de notre lecture en termes d'organisation à buts multiples.

1.2.1. Les administrations publiques

Dans le cadre de notre travail, nous côtoyons deux types d'administration particulièrement différents : les universités bien sûr mais aussi les collectivités territoriales.

- **Les universités**

Après son mandat de président, Michel Boyer souhaitait prendre du recul et mieux comprendre le travail qu'il venait d'effectuer. C'est ainsi que nous avons entrepris cette recherche sur la gestion des composantes de l'université : nous avons commencé avec l'université de la Réunion, puis nous avons poursuivi, à des fins de comparaisons, avec HEC Montréal.

L'université peut s'attacher à différents indicateurs de performances : le nombre de demandes à l'entrée de ses formations, le nombre d'étudiants pris en charge, le nombre de réussites aux examens, le nombre de publications dans les revues de « rang A », le nombre de publications à

destination des professionnels, le nombre de formations proposées, les moyens mis à la disposition des étudiants, le nombre de bourses allouées, la satisfaction des étudiants par rapport aux enseignements reçus, la notoriété et la renommée, la rapidité et le niveau de recrutement de ses diplômés, leurs performances une fois en poste. Comme pour les associations, les parties prenantes et les obligations sont nombreuses et il reste en pratique difficile de toutes les satisfaire.

Le directeur de composantes se retrouve face à cette situation, avec qui plus est, un pouvoir relativement limité sur ses collaborateurs. Différentes voies lui sont ouvertes. Le projet de certification actuellement étudié par le réseau des IAE ne constitue qu'une réponse parmi d'autres possibles à la question des performances de l'université.

- **Les collectivités territoriales**

Nous accompagnons chaque année la création et le développement d'un certain nombre d'associations. Pour ces dernières, l'une des principales sources de financement reste les subventions des collectivités territoriales. Nous rencontrons régulièrement les représentants de ces administrations, parmi lesquels se trouvent des élus.

L'élu local est un individu qui, par la voie d'un scrutin démocratique, rejoint un conseil en charge de prendre des décisions touchant à une multitude d'aspects de la vie de la cité. Il aura ainsi à se positionner sur un très large éventail de sujets. Les subventions attribuées aux associations en constituent, selon nous, un exemple intéressant : par ses votes, par l'expression de ses opinions, par ses conclusions sur les dossiers pour lesquels il est nommé rapporteur, il va faciliter l'existence de certaines de ces organisations et compromettre celle des autres. Compte tenu de budgets limités, sur quels critères peut-il choisir les unes et les autres ?

Face à cette question, diverses approches sont possibles, définissant non seulement différentes façons de voir le rôle des associations, mais aussi et surtout différentes conceptions de la démocratie, de la fonction d'élu et de la « chose publique ». Bien évidemment ces questions et les décisions qu'elles impliquent restent à l'intérieur de cadres réglementaires⁵, mais il reste, semble-t-il, de larges incertitudes et indéterminations.

Les administrations rejoignent les associations autour de la notion de service public. On entend dire que la performance des administrations passe par un recentrage sur leurs buts et leurs valeurs dans ce sens, qu'à l'intérieur de ces cadres de références, elles ont vocation à devenir plus entreprenantes. Mais ce cadre est encore très ouvert à l'interprétation, il laisse la voie à différents projets possibles.

1.2.2. Les coopératives

Nous avons commencé avec Pascal Picard, une recherche sur les coopératives : avec la Fédération Réunionnaise des Coopératives Agricoles. En attendant l'aboutissement de ce projet, nous avons longuement échangé sur ce sujet avec Marie-Claire Malo, responsable du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales de HEC, spécialiste des organisations de l'économie sociale et notamment des coopératives. Nos visions se sont rejointes sur l'hétérogénéité des organisations relevant de cette catégorie.

Nous constatons avec Marie-Claire Malo (soumis) que la place des coopératives au sein du tiers secteur n'est pas toujours très claire : certains voudraient les écarter jugeant qu'elles redistribuent des excédents sous la forme de ristournes ou de bonifications ; d'autres considèrent que, comme les

⁵ Ces cadres sont eux-mêmes établis et, occasionnellement mis à jour par les élus des assemblées nationales.

associations, leurs premiers bénéficiaires ne sont jamais des investisseurs. Ces hésitations révèlent une question récurrente : les associations et les coopératives relèvent-elles de la même catégorie d'organisations ?

La coopérative n'est pas en soi une association de défense des droits. Mais les coopératives, par leur regroupement fédératif, ont une importante fonction de représentation qui peut aller jusqu'à jouer ce rôle. Des coopératives de consommateurs, comme les Cooprix, ont été très actives dans la promotion des intérêts du consommateur, généralement aux côtés d'associations de consommateurs, parfois même en suscitant la création d'une telle association. Mais il arrive aussi que les coopératives, de tout type, deviennent la cible des critiques des associations de défense de droits, quand leurs pratiques ne correspondent plus à leurs valeurs affichées.

La double problématique de l'emploi et des services aux personnes et de proximité, a encouragé l'entrepreneuriat collectif et la création de coopératives de solidarité, une nouvelle forme impliquant consommateurs, travailleurs et membres de soutien. Ces coopératives font partie de la mouvance de la nouvelle économie sociale et solidaire. Elles s'engagent dans des opérations avec des valeurs classiques du coopératisme comme le *self help* mais font jouer aussi la solidarité. Elles se situent entre le service public et le service marchand.

Différentes coopératives, Malo
Extrait de « Associations et Coopératives : quelle différence ? »
RECMA, Malo, Valéau (en révision a)

Les coopératives ont comme les associations plusieurs buts. Ce rapprochement peut sembler évident de par l'appartenance de ces deux catégories d'organisations au tiers secteur. Cela dit, il reste des différences importantes : la coopérative nous rapprochait notamment de l'entreprise, elle peut être vue comme une action collective de petites entreprises. Pour ces dernières, le profit reste l'une des préoccupations possibles. Leur diversité est encore plus contrastée entre une association et une alliance de petites entreprises.

1.2.3. Les petites entreprises

Nous avons abordé les petites entreprises à notre arrivée à la Réunion, ces dernières constituent en effet l'essentiel du tissu économique de notre île (Boyer, Jaeger, Mérignac et Valéau, 2004). Nous les avons également explorées dans le cadre de la formation itinérante « diagnostic et action » montée avec Christian Dave : cette formation tour à tour donnée aux Comores, aux Seychelles et à Maurice nous a permis de rencontrer des dirigeants de très petites entreprises n'ayant souvent aucune formation initiale. Nous avons poursuivi cette exploration en Région Centre puis en Angleterre.

L'article de Management International (2001a) examinait les valeurs et les buts des dirigeants de ces petites entreprises. Il apparaissait très clairement que la croissance ne constituait pour eux qu'un registre possible. Un grand nombre d'entre eux ne respectaient pas complètement les normes de gestion établies par la littérature. Afin de mieux les comprendre, nous avons, une première fois, rapproché ces petites entreprises des associations.

Ainsi, tout en leur reconnaissant un caractère commun avec les entrepreneurs essentiellement orientés sur les affaires, nous proposons l'aménagement d'une catégorie dans le cadre de laquelle les entrepreneurs aux buts non seulement lucratifs (B.N.S.L) pourraient côtoyer d'autres entrepreneurs se référant à de multiples buts, parmi lesquels de nombreux dirigeants d'organisations sans but lucratif (O.S.B.L.)

Management International,
Pour une version non seulement lucrative de l'entrepreneuriat, (Valéau, 2001a)

Constatant que dans les entreprises de la Zones Océan Indien, les questions technico-économiques côtoyaient d'autres préoccupations fort différentes, nous avons évoqué les difficultés d'enseigner la gestion en général et la GRH en particulier face à ces contextes méconnus (Valéau, Dave, 2000).

Nous dénonçons ce faisant certaines formes d'ethnocentrisme des sciences de gestion. Nos terrains en Région Centre et en Angleterre nous ont montré que ces caractéristiques relevaient de la taille de l'entreprise au moins autant que du contexte culturel. Les dirigeants de ces petites entreprises françaises et britanniques entraînent, eux aussi, en affaires compte tenu de motivations et d'attentes très différentes. Ils entretenaient également des relations très différentes avec leur entreprise. Pour eux aussi, différentes performances étaient envisageables.

1.2.4. Les grandes entreprises

Comme l'avaient fait Boltansky et Schapello (1999) dans « le nouvel esprit du capitalisme », nous pouvons commencer par étudier les manuels et des recommandations écrites à l'attention des entreprises. Nous relevons dans ce cadre des points de vue très contradictoires. Certains auteurs semblent privilégier l'optimisation du profit comme une nécessité dictée par le système. D'autres auteurs, aussi nombreux, affirment que l'entreprise doit prendre en compte des valeurs sociétales, qu'elle y a même intérêt. A l'instar de certains discours sur les associations, ces écrits affirment la complémentarité de ces différents registres de performances. Enfin, une littérature associée au mouvement « altermondialiste » dénonce l'absence d'éthique des grandes entreprises et les méfaits d'un capitalisme exacerbé.

Pour notre part, nous avons étudié le Groupe Bourbon, la plus grande entreprise de la Réunion et la première à ouvrir son capital au marché boursier :

Le groupe Bourbon est né de la fusion de plusieurs sociétés familiales après la seconde guerre mondiale (1948). Les investissements entrepris pour développer l'industrie sucrière à la Réunion ont très vite permis au groupe de détenir le leadership sur l'île. Il s'agit à l'époque de la société Sucreries de Bourbon. Des huit sucreries initialement modernisées il n'en reste aujourd'hui que deux, suite à des restructurations progressives qui ont commencé en 1979 pour s'achever 18 ans après. L'intégration progressive de nouvelles activités - pêche industrielle (1989), distribution (1991), produits laitiers (1992), services maritimes (1992) - a ensuite eu pour conséquence de confirmer la renommée internationale du groupe et d'instaurer différentes formes de partenariats. Le recentrage sur les activités de distribution et sur les activités maritimes commence à la fin de l'année 2000. Le groupe se désengage en novembre 2000 d'une partie de l'activité agro-alimentaire en revendant sa participation majoritaire dans la Cilam (produits laitiers). Il se désengage ensuite de l'activité historique « Sucre Réunion et Europe » en février 2001 par une cession auprès du groupe Union SDA. Les dernières modifications dans la stratégie du groupe ont concerné les deux activités phares. Groupe Bourbon, en s'appuyant notamment sur les atouts de la branche maritime (remorquage, assistance et transport de vrac), a développé le offshore profond en entrant dans le capital de grandes sociétés internationales. Il a en parallèle procédé à une augmentation de capital pour créer une alliance avec le groupe Casino dans la branche distribution.

Depuis notre travail de terrain, J De Chateaufieux a annoncé son projet de revendre progressivement la branche distribution pour financer le développement des activités de remorquages maritimes. Ce dirigeant est, à l'évidence, un entrepreneur motivé par le développement de son entreprise, mais il semble que ses choix soient désormais restreints par les exigences du marché. Nous nous demandons s'il aurait pu résister aux exigences de la spécialisation ? S'il pouvait renoncer à certaines performances boursières ? S'il pouvait ou non conserver la branche agro-alimentaire du groupe ? Plus récemment, nous avons échangé avec des cadres de l'entreprise Edéna : une entreprise d'eau minérale positionnée sur le développement durable. Dans ce cas, l'entreprise sous l'impulsion de son PDG semble prête à faire des sacrifices pour préserver l'environnement. Elle cherche, comme en témoigne certains documents, à fédérer les différentes parties prenantes, et notamment, ses actionnaires, autour de cette démarche.

Dans tous les autres cas, que ce soit pour les associations, pour les coopératives, pour les administrations ou pour les petites entreprises, nous considérons que les buts, les critères de performances et, ce faisant, les principes de gestion ne peuvent être établis de façon objective et

définitive. Dans presque toutes les organisations, il y a de l'incertitude et de l'indétermination. Il reste suffisamment de marge pour construire. Dans ce cadre, nous questionnons plus particulièrement le rôle du dirigeant.

2. De la gestion à l'entrepreneuriat

La définition de la gestion reste encore, dans de nombreux écrits scientifiques, très implicite. Les principes, directement ou indirectement énoncés, semblent encore souvent largement imprégnés des préoccupations et des problèmes des grandes entreprises. Même si ce n'est plus systématiquement le cas, les recommandations restent souvent orientées vers l'optimisation du profit. Cette idée est également très ancrée dans l'esprit du grand public : nous le vérifions à chaque fois que nous demandons à nos étudiants de formation initiale et continue de s'exprimer sur la question.

Notre premier terrain : les associations, nous imposa d'explorer d'autres approches. Nous avons eu à concevoir la gestion de façon plus large et plus ouverte que d'ordinaire afin de comprendre les activités et les performances observées dans le cadre de ces organisations. Par la suite, lorsque nous avons étudié les administrations, les coopératives, les petites puis les grandes entreprises, nous avons gardé à l'esprit les contingences liées à la multiplicité des objectifs possibles.

Compte tenu de ce parcours⁶, nous abordons la gestion comme un ensemble de décisions plus ou moins entrepreneuriales. Nous commençons par évoquer la gestion en général avant d'en évoquer une version entrepreneuriale : une version dans le cadre de laquelle un individu impulse l'organisation dans le sens de sa vision.

2.1. La gestion

Nous abordons la gestion comme une activité faite de décisions visant à investir les ressources disponibles dans le sens d'un certain nombre de préférences (Simon, 1947, 1980 ; Lemoigne, 1990 ; Martinet, 1983). Face à l'organisation associative, cette approche permet, à défaut de profit, d'envisager d'autres performances possibles. Elle garde le principe d'une « action intelligente » compte tenu d'une « rationalité limitée », notamment par la « subjectivité » du ou des décideurs (Simon, 1947, 1980 ; Lemoigne, 1990). A l'instar de Marchais-Roubelat (1995), nous retenons l'intention comme critère caractérisant la décision. Ce faisant, nous valorisons le passage d'une gestion émergente de type « garbage can » (Cohen, March et Olsen, 1972) à une gestion plus délibérée.

Différentes manières de gérer les associations
Revue Française de Gestion, Valéau (2003a)

Un problème peut être défini comme un écart perçu par un individu donné entre les caractéristiques de l'environnement et celles nécessaires à la réalisation de ses enjeux. Partant de là, la gestion peut être envisagée comme un ensemble de décisions relatives à l'utilisation possible de ressources limitées, visant à réaliser la solution la plus à même d'agir sur cet écart.

Des difficultés d'enseigner la GRH »
Congrès AGRH, Valéau, Dave (2000)

A plusieurs reprises, dans le cadre de nos articles, nous avons tenté de définir le terme gestion. Dans notre travail, nous avons toujours eu à cœur de proposer des définitions de la gestion utilisables par des publics issus d'horizons organisationnels et culturels très différents. Dans l'article « différentes

⁶ Cf chapitre 3.1.

manières de gérer les associations » (2003a), nous avons proposé une première définition ouverte aux organisations à buts non lucratifs. L'article « des difficultés d'enseigner la GRH dans des contextes méconnus » (2000) rend compte de nos efforts pour développer une définition ouverte aux cultures rencontrées dans le cadre de l'Université de l'Océan Indien.⁷

Comme le remarque Martinet (1983) au tout début de son ouvrage sur la stratégie, la vie de l'entreprise est faite de décisions : depuis l'implantation d'une usine en Corée du Sud au rabais accordé à un client. Nous pourrions ajouter du bien ou service développé à son prix, de la façon de produire à la couleur des murs, des personnes recrutées aux partenariats mis en place. Quelle que soit l'organisation, elle est faite de petites et de grandes décisions. Nous retrouvons cette idée chez Simon (1980) : « Pour comprendre ce que comporte la prise de décision, cette expression doit être interprétée dans un sens large, jusqu'à la rendre presque synonyme de la gestion même. » Nous pensons avoir trouvé là l'essence de la gestion. Ce premier point peut être complété, amélioré, mais cette activité décisionnelle reste pour nous un ancrage fondamental.

Ce faisant, gérer consiste également à agir pour transformer la réalité que ce soit pour améliorer la rentabilité des capitaux investis ou pour construire un monde meilleur. Nous rappelons ainsi une certaine spécificité des sciences de gestion en tant que sciences de l'action ou sciences appliquées. Pour celles-ci, la connaissance n'est qu'un moyen, l'objectif est d'agir en trouvant des leviers d'action.

Gérer, c'est encore résoudre des problèmes. Ce troisième point rapproche la gestion de certaines définitions de l'intelligence. En nous inspirant à nouveau de Simon (1980), nous pouvons définir un problème comme un écart entre la réalité voulue et la réalité perçue. Nous retrouvons ce faisant les activités cognitives évoquées dans la première partie : suivant la perspective constructiviste retenue, il n'existe pas de problème en soi, la réalité est telle qu'elle est, les problèmes naissent des préoccupations humaines. Ce sont ces dernières qui amènent l'évaluation de l'environnement et la nécessité d'établir une information pertinente en termes d'opportunités et de contraintes afin de le transformer.

Une fois les problèmes posés, il ne reste plus qu'à trouver des solutions. Dans ce cadre, la gestion devient « une création sous contraintes » (Louart, 1990). Ces solutions peuvent être empruntées à d'autres, elles demandent aussi à être adaptées compte tenu de nombreuses contingences (Lawrence et Lorsh, 1967), compte tenu de la nature de l'organisation ou de la culture (d'Iribarne, 1989). Il est très rare qu'un problème n'ait pas de solution. D'une façon, l'absence de solution ou l'existence d'une solution unique signifie l'absence de problème : soit il n'y a rien à faire, soit il ne reste qu'à suivre la seule voie possible. Dans la plupart des cas, différentes solutions sont possibles. Il reste alors à sélectionner l'une d'entre elles. Il reste à décider.

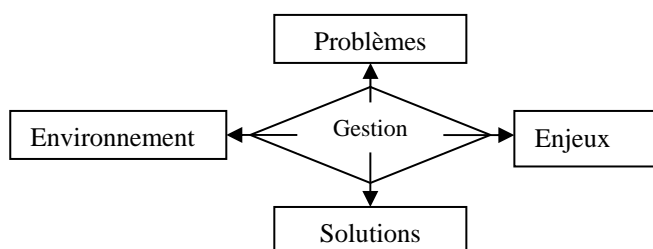


Figure 2. 1. La Gestion

⁷ Réseau des universités de Maurice, des Seychelles, de Madagascar, des Comores et de la Réunion.

Pour Simon (1947), la décision se fait dans un « milieu de données », dans des « prémisses » que le sujet accepte comme base de son choix, le comportement n'est adaptatif que dans les seules limites fixées par ces données. La maîtrise délibérée de l'environnement de la décision permet l'intégration de ses choix. Ainsi, même si toutes les décisions n'ont pas la même importance, il importe qu'elles restent cohérentes. Pour Simon, les plus petites décisions doivent être l'application de décisions plus vastes. Plus précisément, il distingue deux niveaux de décisions :

- les grandes décisions définissant les grandes orientations du système, ses buts et ses valeurs. Cette définition constitue une « planification de fond ».
- les autres décisions visant à réaliser ses orientations à un moment donné face à un contexte donné.

Pour Simon (1947), les premières impliquent des « jugements de valeurs », alors que les secondes reposent essentiellement sur des « jugements factuels ».

Cette planification sert de référence pour pouvoir prendre ou évaluer les autres décisions. Les problèmes et les préoccupations évoqués en introduction de cette partie font intégralement, fondamentalement partie de l'activité gestionnaire. Dans le cadre d'une intervention, ces prémisses doivent obligatoirement être actualisées.

Avant d'évaluer la performance d'une association, la gestion commence par se demander ce que veut cette dernière, la vision qu'elle a d'elle-même, ce qu'elle entend faire et devenir. De cette volonté stratégique découle l'analyse de ses environnements internes et externes, ainsi que la définition de ses problèmes en tant qu'écart entre les réalités perçues et les réalités voulues (Simon, 1947, 1980). De là, elle peut envisager les solutions pour modifier ces données.

Différentes manières de gérer les associations
Revue Française de Gestion, Valéau (2003a)

Dans le cadre de la formation "diagnostic et action", nous avons eu, à notre tour, à nous confronter aux questions suivantes : "*Que doit-on enseigner aux entrepreneurs ?*" et "*Comment leur enseigner ?*" (Béchar, 1998). Cette recherche nous donne un recul utile pour "mieux cibler et préparer les apprentissages" proposés (Filion, 1998, à propos des typologies). Logiquement, la première étape consiste à aider le dirigeant, par différents moyens, à clarifier les buts qu'il assigne à son entreprise, Ces derniers constituant, dès lors, des cadres de références pour penser son développement. Nous leur présentons différents aspects de ce dernier (stratégie, finance, G.R.H., marketing) en termes d'arbitrages, pour une conduite plus délibérée de leur entreprise.

Pour une version non seulement lucrative de l'entrepreneuriat
Management International, Valéau (2001a)

Nous restons ce faisant dans notre paradigme constructiviste : les prémisses de la décision établies dans le cadre de la planification de fond rappellent les « cadres de références » de Watzlavick (1975) : nous distinguons ainsi une « gestion 1 » consistant à travailler à l'intérieur d'un cadre par ailleurs défini et « une gestion 2 » consistant à définir ce cadre. Nous qualifions la seconde de gestion entrepreneuriale.

2.2. L'entrepreneuriat

Nous avons, à l'origine, abordé le concept d'entrepreneuriat afin d'étudier les petites entreprises. Peu à peu, nous avons découvert un concept à la fois très général et très profond, notamment dans sa version francophone. Nous avons tout d'abord écrit sur ce thème dans l'article de Management international (2001a) : il s'agissait alors de savoir dans quelle mesure les petites entreprises étudiées restaient ou non des organisations entreprenantes. Nous avons ensuite parfait notre connaissance du concept tout au long des dix mois passés aux côtés du professeur Filion à la chaire Entrepreneuriale

McClellan-Hunter. C'est durant cette période que nous avons rédigé les deux articles « La motivation des entrepreneurs : des doutes au second souffle » (2004e) et « Implications multiples, dilemmes et performances entrepreneuriales » (2004f). Nous avons également co-rédigé un cahier de recherche : « L'entrepreneuriat dans les Organisations à But Non Lucratif » (Valéau, Cimper, Filion, 2004h). Pour nous, l'entrepreneur est simplement celui qui impulse l'organisation dans le sens de sa vision. Nous commençons par approfondir le sens de cette définition avant de faire le lien avec l'implication.

L'entrepreneuriat est le plus souvent défini comme un ensemble d'activités associées à la création et au développement d'une entreprise. Dans ce sens, l'entrepreneur est avant tout un innovateur (Schumpeter, 1935) et un preneur de risques (Mill, 1848, Say, 1803 ; Knight, 1921) sans cesse à la recherche de nouvelles opportunités d'affaires à exploiter (Cantillon, 1755 ; Say, 1803, Kirzner, 1993). Ces approches produites par les auteurs classiques des siècles passés constituent aujourd'hui encore le cœur de la littérature sur l'entrepreneuriat (Stevenson & Gumpert, 1985).

Pour certains, ces activités caractérisent la phase de création (Van de Ven, Huston & Schroeder, 1984 ; Bygrave & Hofer, 1991 ; Gartner, Bird & Starr, 1992 ; Gartner & Gatewood, 1992 ; Hofer & Bygrave, 1992 ; Davidson, Low and Wright, 2001) avant que l'entreprise ne soit complètement établie (Weick, 1979 ; Van de Ven, Huston, Schroeder, 1984 ; Gartner, Bird & Starr, 1992). Mais, pour d'autres la phase entrepreneuriale se poursuit aussi longtemps que l'entrepreneur saisit de nouvelles opportunités (Filion, 1997 ; Shane & Vankatamaran, 1997 ; Ucbasaran, Westhead and Wright, 2001) et développe son entreprise (ex. Carland, Hoy, Boulton & Carland, 1984 ; Shane & Vankatamaran 1997 ; Davidson & Wiklund, 2001). Ce faisant, la performance retenue, autrement dit le jugement porté sur les résultats de l'entreprise reste de l'ordre de la croissance : qu'elle soit en terme de moyens, de production, de qualité, de vente ou de bénéfice. « *Les principaux buts d'une affaire entrepreneuriale sont la profitabilité et la croissance, l'organisation est caractérisée par des pratiques stratégiques d'innovations.* » (Carland, Hoy, Boulton & Carland, 1984)

L'entrepreneuriat social qui tente depuis quelques années d'étendre le concept aux associations et aux administrations va aussi dans ce sens : « *L'entrepreneuriat social vous permet de stabiliser vos fonds, de développer des sources de revenus, de planifier le maintien, il permet le risque et récompense le succès. (...) Pour beaucoup, ce confort peut être atteint dans le cadre de collaborations et d'alliances qui répartissent le risque tout en produisant plus de revenus. (...) (l'entrepreneuriat social vous permet de) réduire la dépendance de votre organisation vis-à-vis de sources restreintes tout en maintenant le focus sur la mission . Un grand nombre de vos programmes pourraient bénéficier à la communauté mais ne pas attirer les fonds. L'argent nécessaire pour financer ces innovations doit venir d'argent gagné.* » (Brunham, 2002) Cet extrait exprime bien l'idée dominante de la plupart des textes sur l'entrepreneuriat des associations : il s'agit de réaliser le plus efficacement possible une mission d'intérêt public. Dans ce cadre, l'une des principales préoccupations reste de trouver les moyens financiers.⁸

De nombreuses contributions se sont intéressées aux caractéristiques psychologiques et aux motivations des individus à l'origine de ces activités. La recherche a depuis longtemps validé quelques caractéristiques communes à la plupart des entrepreneurs telles que le locus de contrôle interne, la réalisation de soi et l'indépendance (Brockhaus & Horwitz, 1985). Au-delà des points communs, la tendance actuelle met l'accent sur la diversité des motivations. Pour Kuratko, Horsby et Naffziger, (1994), les entrepreneurs se lancent dans la création d'entreprise avec un ensemble de buts significatifs pour eux, personnellement. Ils définissent leurs attentes en des termes plus larges que les mesures traditionnelles de la performance. L'enjeu de ces recherches est de comprendre : « ce que les entrepreneurs pensent et comment ils en arrivent à penser ce qu'ils pensent est essentiel

⁸ Cf. « L'entrepreneuriat dans les organisations à but non lucratif : un examen de la littérature » (Valéau, Cimper, Filion, 2004h)

pour comprendre ce qui se passe au cours de l'activité entrepreneuriale ». (Gartner, Shaver, Gatewood et Katz, 1994). Pour eux, les théories devraient refléter davantage ces expériences. Elles devraient rendre compte de ce que c'est que d'être entrepreneur du point de vue des intéressés eux-mêmes (Dyer, 1994).

L'approche de l'entrepreneuriat en terme d'innovation et de croissance et celle mettant en avant la diversité des motivations restent difficiles à concilier. Face à cette incommensurabilité, la recherche francophone introduit une réflexion ontologique et épistémologique plus poussée, elle développe des modèles de l'entrepreneuriat fondés sur une distinction entre l'entrepreneur et l'entreprise : leurs logiques peuvent être différentes mais n'en restent pas moins interdépendantes. Sur le plan conceptuel, Verstraete (2002) définit l'entrepreneuriat sur la base d'une dialectique cognitive, praxéologique et structurale mettant en relation l'entrepreneur et son entreprise. Sur un plan plus pratique, Bruyat (1994) met en perspective les interactions dialogiques entre la condition de l'entrepreneur et les innovations liées à son projet d'entreprendre. Dans ce sens, l'entrepreneur « impulse » l'organisation, il la conçoit tout d'abord sous la forme d'une vision puis la réalise (Filion, 1997). L'entrepreneur peut avoir différentes motivations, certaines contribuent à la croissance de l'entreprise. L'entrepreneur et l'activité entrepreneuriale sont en relation mais ne se confondent pas. Ce paradigme est à présent relativement bien établi sur le plan ontologique et épistémologique mais reste encore à approfondir son opérationnalisation.

A cette fin, nous proposons l'importation du concept d'engagement. Issu de la Gestion des Ressources humaines, ce concept décrit la relation entre l'individu et son travail et notamment son entreprise. Ce terme parfois mentionné en entrepreneuriat, n'est pour ainsi dire jamais explicité. En GRH, il fait l'objet depuis 30 ans de très nombreuses recherches.

Implications multiples, dilemmes et performances entrepreneuriales
Cahier de Recherche de l'IAE de la Réunion, Valéau (2004f)

De même que les implications des salariés se limitent rarement au seul salaire, ceux des entrepreneurs vont, très souvent, au-delà de l'entreprise et de ses profits (Naffziger, Hornsby, Kurato, 1994). Nous considérons les entrepreneurs comme des individus comme les autres, nous les étudions exactement comme les salariés : en termes d'implication. Ainsi l'implication de l'entrepreneur vis-à-vis de l'entreprise peut être intrinsèque avec des formes d'identification affective ou normative, elle peut être aussi calculée ou aliénante. Pour certains entrepreneurs, l'entreprise n'est qu'un moyen de servir d'autres objets. Dans nos trois articles sur l'entrepreneuriat (Valéau, 2001a, 2004e, 2004f), nous avons appliqué aux dirigeants-entrepreneurs rencontrés une grille (tableau 2.2.) tout à fait similaire à celle présentée dans le chapitre 1.

	Implication liée à l'entreprise	Autre implication 1	Autre implication 2
Entrepreneur 1	Mode : Illustration	Mode x Objet : Illustration :	Mode x Objet : Illustration :
Entrepreneur 2	Mode : Illustration	Mode x Objet : Illustration :	Mode x Objet : Illustration :
Entrepreneur n	Mode : Illustration	Mode x Objet : Illustration :	Mode x Objet : Illustration :

Tableau 2. 2. L'implication des entrepreneurs
(Implications multiples, dilemmes et performance entrepreneuriale », Valéau, 2004e)

Pour Verstraete (2002), l'entrepreneur est celui qui impulse l'organisation. L'entrepreneuriat prend fin lorsque, avec le temps, l'entreprise devient une entité possédant sa propre dynamique, échappant peu à peu à son créateur (Bruyat, 1991 ; Gartner, Bird & Starr, 1994). Effectivement, la plupart des dirigeants rencontrés expriment ce sentiment d' « être pris dans un engrenage », de ne plus

complètement « maîtriser les choses ». Partant de là, orienter l'entreprise compte tenu de ses engagements constitue une performance entrepreneuriale.

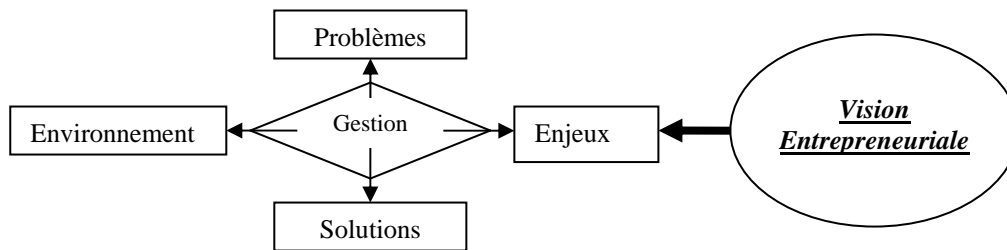


Figure 2. 2. La gestion entrepreneuriale

Avec le concept d'entrepreneuriat, nous développons une vision très humaine de la gestion et nous intéressons plus particulièrement au sommet de l'exécutif. Nous rejoignons ce faisant certains aspects de la stratégie. Thiétart définit cette dernière comme « *l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif* ». Il ajoute qu'elle peut aussi inclure des éléments tels que la mission. Pour Andrews (1971), Christensen, Andrews et Bower (1973), Chandler (1977) ou encore Hafsi (1996), le dirigeant a effectivement pour fonction d'orienter l'organisation en fixant ses buts. Dans d'autres versions plus restrictives, les buts de l'organisation semblent donnés, la stratégie se limite à trouver les manières et les moyens d'aller le plus loin possible dans ce sens. Nous considérons ces deux approches comme deux niveaux de gestion distincts. Compte tenu du type d'organisation que nous étudions, les valeurs et les buts ne sont jamais donnés de façon complètement univoque. Partant de là, nous nous intéressons au dirigeant-entrepreneur « de fait » : celui qui a la volonté et le pouvoir de définir ces derniers.

Mais quel que soit le contexte, quel que soit son pouvoir, le dirigeant est rarement seul : à l'intérieur même de l'organisation il doit s'assurer les services de collaborateurs salariés, volontaires ou bénévoles. Il doit coordonner la contribution. Il devient alors un gestionnaire de ressources humaines.

3. La Gestion des Ressources Humaines

En définissant les performances à atteindre par l'organisation, le dirigeant-entrepreneur est déjà en train de définir le travail de ses collaborateurs. Il tente d'influencer leurs décisions dans le sens de la planification de fond établie. Il cherche à faire converger leurs actions vers un objectif commun (Fayol, 1918 ; Simon, 1947). Pour Selznick (1957), le rôle des dirigeants consiste à « institutionnaliser » le caractère de l'organisation. Ils doivent veiller à ce que les valeurs choisies soient « infusées » dans l'organisation. Suivant cette perspective, l'implication affective est souvent apparue comme la solution : les individus adhérant aux buts et aux valeurs de l'organisation vont naturellement contribuer à leur réalisation. Des auteurs comme Mowday, Porter et Steers (1982) et Allen et Meyer (1997) ont posé cette hypothèse et tentent de la vérifier scientifiquement.

Etzioni (1961), auteur plus ancien et peu cité dans le cadre des articles sur l'implication propose une vision quelque peu différente du problème : pour lui comme pour Allen et Meyer (1997), il existe bien différents modes d'implication. Ceux-ci correspondent à des raisons de l'individu face aux demandes de l'organisation. Ces considérations rejoignent les réflexions de Barnard (1938) pour qui

assurer la coopération des personnes associées à l'organisation suppose que les objectifs soient clairs et que des systèmes adaptés de « stimulations matérielles et de persuasion » soient mis en place. Ceci doit être fait de façon à ce qu'il y ait un équilibre entre les contributions des personnes et les compensations qu'elles reçoivent. Le dirigeant, entrepreneur ou non, devient ce faisant un gestionnaire des ressources humaines. L'équilibre entre les contributions apportées et les compensations reçues est un jugement fait par la personne qui accepte de coopérer. Cette restitution de l'implication dans un contexte gestionnaire nous ramène, selon nous, à la question de pouvoir : à la possibilité de « faire faire » aux salariés le travail souhaité.

Nous commençons cette partie par une vision d'ensemble de la GRH : une vision plaçant l'implication comme un aboutissement. Nous reprenons ensuite les enjeux de l'implication dans le cadre de la GRH en la reliant à la délicate question du pouvoir.

3.1. Une vision d'ensemble de la GRH

La notion de GRH apparaît dans le dernier chapitre de la thèse, puis, de façon plus centrale, dans l'article « l'enseignement de la GRH dans des contextes méconnus » (2000). Nous avons ensuite repris et développé les contenus de la thèse compte tenu de ses avancées dans l'article sur « la GRH dans les ONG » (2004c). Nous avons, dernièrement, poursuivi nos réflexions dans l'article sur « la performance des entreprises réunionnaises en matière de GRH » (2004j). Alors que d'ordinaire nos recherches alimentent nos cours, c'est ici l'inverse : c'est dans le cadre de nos enseignements, face à des publics fort divers, que nous avons forgé notre vision de ce domaine. Nous reprenons ici la façon dont nous présentons habituellement nos enseignements en Maîtrise en Sciences de Gestion.

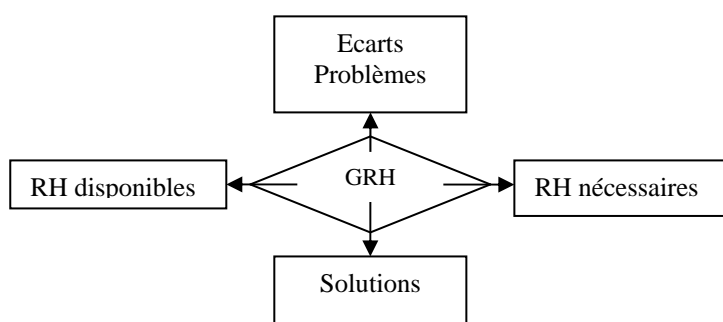


Figure 2. 3. La Gestion des ressources humaines

Lorsque nous demandons à nos étudiants en quoi consiste la GRH, ils évoquent presque toujours un certain nombre d'activités telles que le recrutement, la formation, le licenciement, la paye, l'administration, la communication ou encore la mobilisation. Nous restituons ces activités sur un schéma (figure 2.3.) semblable à celui de la gestion (figure 2.1.) : elles constituent, a priori, des solutions. La question suivante consiste alors à se demander à quel problème elles répondent. Nous abordons ce faisant la question des enjeux et des préoccupations du gestionnaire des Ressources Humaines.

3.1.1. Les enjeux de la GRH

Nous commençons par un recadrage très direct destiné à faire réagir notre public : pour nous la GRH n'est, a priori, au départ tout du moins, qu'un moyen. Elle n'a pas d'objectif propre. Comme les fonctions financières, marketing, production et logistique, elle est située, dans l'organigramme,

sous la direction. Elle est au service de cette dernière, elle a vocation à contribuer à la réalisation des valeurs et des buts de l'entreprise.

Nous poursuivons en précisant que la contribution du service RH à l'entreprise n'est pas, comme le répondent souvent nos étudiants, d'apporter les ressources humaines, mais d'obtenir le travail nécessaire à des coûts raisonnables. Nous évoquons alors la distinction entre valeurs d'échange et valeurs d'usage du travail (Marx, 1867). Le travail est l'un des enjeux pour toutes les organisations⁹. Nous définissons le travail simplement comme un comportement conforme aux attentes de l'entreprise. Nous liions ainsi des éléments très concrets, voire objectifs du comportement aux éléments très subjectifs de son évaluation. Nous introduisons ensuite autour des attentes de l'entreprise différentes : le contrat de travail, d'organisation du travail et les définitions de postes ainsi que les pratiques d'évaluation.

Une fois le travail posé comme objectif, vient une question incontournable : la GRH doit-elle satisfaire les salariés, contribuer à leur développement personnel ? Nous touchons là une idée très répandue : la GRH « doit » être humaniste. Nous esquivons en quelque sorte la question en répondant qu'en tant qu'enseignant-chercheur, il ne nous appartient pas de répondre à cette question :

- sur le plan technico-économique, il n'a pas encore été démontré de façon définitive que des pratiques humanistes pouvaient systématiquement générer de meilleures performances au travail. Des pratiques particulièrement dures, voire inhumaines peuvent se révéler, dans certains contextes, d'une relative efficacité. Nous illustrons ce propos de quelques exemples : les façons dont certaines multinationales font travailler dans les pays du Sud où la législation du travail est faible, mais aussi des pratiques actuelles de certaines entreprises en occident : la management par le stress avec notamment la menace du chômage. Nous rappelons que la peur peut être source de motivation. A l'objection de l'épuisement professionnel induit par ces pratiques s'opposent encore les réponses en termes de turn-over. Le point de vue présenté n'a pas pour objectif de défendre ces pratiques, il rappelle simplement d'alimenter la réflexion ;
- sur le plan éthique, l'humanisme est une valeur et, en tant qu'enseignant-chercheur, il ne nous appartient pas de la juger. Le cours est là pour amener des faits, poser des questions, interpeller les acteurs. Notre objectif est de remettre nos interlocuteurs face à leurs responsabilités.

Ceci étant dit, nous revenons au problème général de la GRH. Les problèmes de gestion étant liés aux écarts entre la réalité voulue et la réalité perçue, ceux de la GRH correspondent aux écarts entre les RH nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise et les ressources humaines disponibles. Plus précisément, ils concernent l'écart entre le travail obtenu et le travail visé. Cet écart reste, selon nous, le point central de la réflexion RH. Nous l'explicitons de la façon suivante :

<p>Problèmes RH = travail nécessaire – travail obtenu</p> <p>Problèmes RH = RH nécessaires – RH disponibles</p> <p>Avec RH (W) = $\frac{\text{effectif} \times \text{compétences} \times \text{mobilisation}}{\text{coûts (fonction + solutions + masse salariale)}}$</p>
--

Figure 2. 4. La GRH en trois équations

⁹ Y compris pour les entreprises d'insertion : leur but ultime n'est pas de créer des emplois, mais l'insertion par l'emploi. Cette insertion n'a de sens que par rapport au travail effectué.

Nous revenons systématiquement à ces trois équations. Notre approche de la GRH est une application de notre définition de la gestion : elle reste constituée de décisions destinées à résoudre des problèmes. Celles-ci sont prises par des acteurs d'une fonction plus ou moins formalisée.

3.1.2. La fonction GRH dans l'organisation

Un premier aspect de la fonction réside dans son degré de formalisation et de centralisation : « l'absence de structures compétentes ne signifie pas l'absence de fonction ressources humaines. Tout au plus témoigne-t-elle du mode et du degré de formalisation de cette fonction » (Citeau, 2002). Il y a une GRH « de fait », dès lors qu'il y a un salarié (Louart, 1990), dès lors qu'il y a recrutement, assignation du travail et rémunération (Fombonne, 2001). Ceci dit, la création d'un service constitué de spécialistes du domaine marque une étape importante dans le développement de la fonction, elle signifie le début d'une coordination des activités. Pour Fombonne (2001), un tel service apparaît généralement quelque part entre cent et deux cent cinquante salariés. Nous insistons sur l'existence de pratiques émergentes dont l'un des premiers mérites est de fonctionner « à peu près ». De là, nous évoquons le passage à une véritable GRH, non seulement par rapport à la sophistication des solutions mises en place mais aussi et surtout compte tenu d'un minimum de délibérations.

Nous évoquons ensuite le passage d'une « simple » administration du personnel et une « véritable » gestion des ressources humaines. Par administration du personnel, on entend habituellement « la mise en application des politiques, des procédures et de la réglementation inhérente à l'utilisation rationnelle et efficace des individus au service des organisations de travail ». (Bélangier, Petit, Bergeron, 1983). On signifie ainsi des orientations essentiellement juridiques et technico-économiques. La définition de la Gestion des Ressources Humaines apparaît, quant à elle, plus compliquée.

De nombreux auteurs (par exemple Dietrich, 1997 ; Allard et Igalens, 1999 ; Citeau, 2002) insistent sur le passage d'une gestion des emplois à une gestion des compétences. La notion de compétences marquerait ainsi une prise en charge des dimensions humaines des RH. Pour d'autres auteurs, l'une des principales préoccupations reste la mobilisation (par exemple Lawler, 1986 ; Livian & Louart, 1993 ; Barraud, 1999 ; Thévenet, 2002). Les pratiques « progressives » retenues par Dalaney & Huselid (1996) concernent effectivement les compétences et les motivations :

- la formation est souvent présentée comme un développement emblématique de la GRH, elle contribue au développement des compétences tout en entretenant la motivation des salariés. Elle constitue un investissement stratégique dans le moyen et long termes ;
- les pratiques destinées à entretenir la mobilisation sont relativement variées : elles vont de l'évaluation et de la rémunération des rendements ou de tout autre objectif fixé par l'entreprise, en passant par des formes de participation favorisant l'implication des salariés vers les buts et les valeurs de l'entreprise.

Les trois modèles de Brabet (1993) recoupent et dépassent les questions de la formalisation et des contenus de la fonction RH en considérant son degré de maturité et d'autonomisation :

- dans le modèle instrumental, la GRH a vocation à contribuer à la productivité de l'organisation ;
- dans le modèle de l'arbitrage managérial, la fonction prend en charge les logiques humaines pour, à terme, rejoindre la performance organisationnelle ;
- dans le modèle de la gestion de contradiction, le service RH gagne encore en autonomie en produisant sa propre valeur ajoutée compte tenu de ses propres critères.

L'approche de Brabet situe le développement de la fonction RH dans des visions aboutissant à différents enjeux. Si la GRH n'est au départ qu'un moyen, elle peut devenir, sous l'influence du DRH, une fin en soi.

3.1.3. Les activités de la GRH

Dans le cadre de nos enseignements, nous regroupons les activités liées à la GRH en quatre chapitres. Le dernier correspond, pour nous, au plus complexe, au plus insaisissable et au plus important : l'implication.

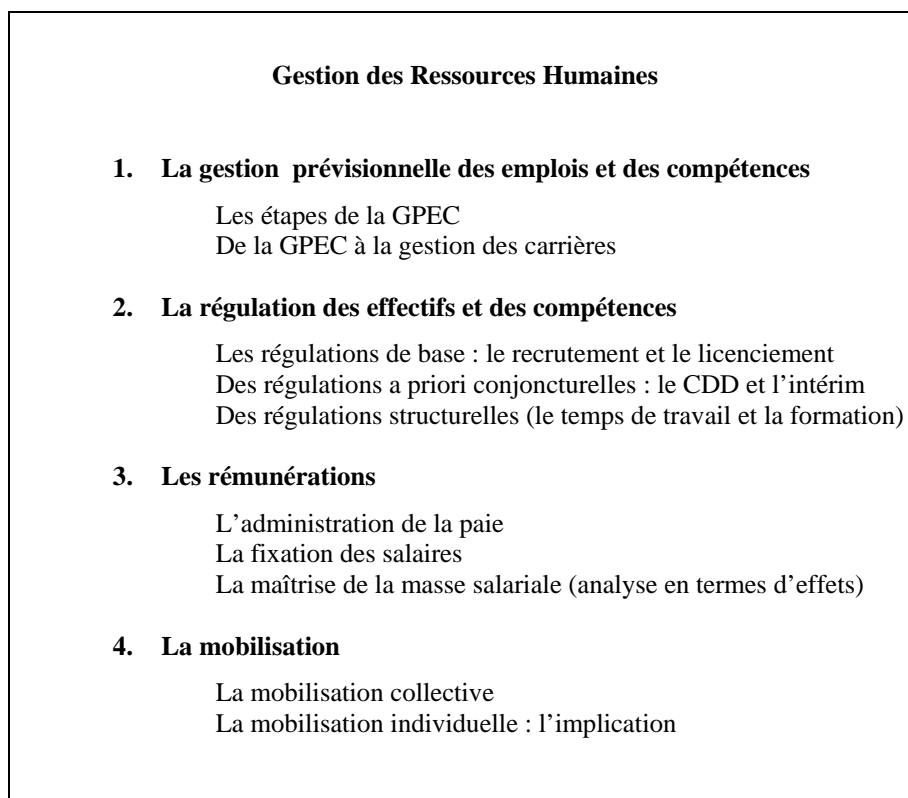


Figure 2. 5. Gestion des Ressources Humaines – plan de cours

Le chapitre sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences n'est pas un chapitre comme les autres : il constitue le prolongement et la systématisation des éléments présentés en introduction, il présente une démarche visant à mesurer l'écart entre disponible et nécessaire en introduisant la notion de temps. Les problèmes ainsi anticipés constituent le point de convergence d'une véritable politique RH mettant à contribution l'ensemble de ses activités. A travers la GPEC, le responsable RH développe une vision d'ensemble qu'il doit ensuite de décliner en termes de gestion individuelle : il s'agit de désigner les personnes concernées par les mesures envisagées que ce soit des formations et des promotions, ou des mutations et des licenciements.

Le chapitre sur la régulation des effectifs et des compétences revient sur différentes solutions au départ évoquées : le recrutement, le licenciement, les CDD et les heures supplémentaires, l'organisation et le temps de travail, la formation. Pour le recrutement, nous insistons sur la nécessité d'explicitier le besoin sous la forme d'une fiche de poste. Pour le licenciement, nous abordons les différents aspects économique, juridique, social et individuel ; nous passons en revue les critères possibles pour établir la liste des personnes concernées et étudions les différentes façons de communiquer sur ces choix. Les CDD et heures supplémentaires sont présentés comme des solutions a priori conjoncturelles, en réalité utilisées de façon structurelle pour ajuster les ressources

humaines disponibles à des besoins fluctuants. . Nous introduisons, à cette occasion, la notion de flexibilité. La formation et l'organisation du travail nous permettent de revenir sur les questions de compétence et de gestion des carrières. La notion de polyvalence est évoquée comme une solution structurelle au besoin de flexibilité.

La première sous-partie du chapitre sur les rémunérations concerne l'administration de la paye. Nous présentons pour ce faire le logiciel EBP. Ce faisant, nous abordons aussi les communications avec les différentes administrations et la gestion des bases de données. Nous évoquons ensuite la fixation des salaires : nous abordons l'évaluation des postes en termes technico-économiques mais aussi socio-politiques : le système mis en place doit, d'une façon ou d'une autre, déterminer « Qui gagne plus que qui ? » et « Comment augmenter son salaire ? ». La troisième sous-partie, la gestion de la masse salariale revient sur les différents coûts impliqués dans la GRH : des coûts directs liés à la masse salariale mais aussi des coûts plus indirects liés au développement des différentes solutions et d'une façon plus générale au fonctionnement du service RH. Nous formons ensuite nos étudiants à l'analyse des augmentations de la masse salariale par les effets.

D'une façon, nos recherches, notamment notre vision de la gestion, alimentent l'ensemble de cette exploration de la GRH : l'implication du gestionnaire se retrouve à la fois dans sa façon de poser les problèmes et dans les solutions qu'il peut leur apporter. Mais, c'est dans le quatrième chapitre : la mobilisation des RH que nos enseignements puisent le plus significativement dans nos recherches. Nous commençons par évoquer la psychologie et la sociologie comme préambule. Dans certaines classes, nous sommes déjà intervenu trente heures en psychologie et sociologie, mais dans d'autres, rien n'a encore été fait en la matière, nous prenons alors quelques heures pour introduire quelques notions. Nous partons des comportements de l'individu en situation, puis nous développons successivement les concepts de personnalité, de motivations, puis de représentation. Nous abordons ensuite l'étude de sociétés avec notamment les modes de production et de répartition des richesses et des pouvoirs. Nous évoquons les règles et les institutions observables mais aussi les éléments de cultures et les normes implicites. Dans un troisième et dernier temps, nous considérons le lien entre l'individu et la société, la question de l'identité, la définition de soi par rapport aux autres : la place dans la société en général et dans les groupes en particulier. Nous évoquons à cette occasion nos travaux sur la perception des normes et la désirabilité sociale. Les tests que nous leur faisons passer pour nos recherches leur permettent d'y réfléchir plus concrètement par rapport à leurs propres expériences.

Nous abordons ensuite la mobilisation collective et la négociation de réalités acceptables pour tous (Louart, 1990). Nous posons les préambules de la négociation :

- Le premier enjeu n'est pas de fédérer mais d'être compris. Communiquer pour rendre plus visible la politique de l'entreprise.
- Le deuxième enjeu est que les salariés sachent ce qu'ils veulent. Dans cette perspective, mieux vaut des salariés s'opposant à la politique de l'entreprise que des salariés indifférents. Nous rappelons ainsi l'importance des syndicats.

Une fois ces deux conditions remplies, les négociations peuvent commencer. La négociation n'est pas de gagner mais d'obtenir les choses liées aux enjeux. C'est une logique d'échange. C'est précisément parce que les deux parties n'ont pas les mêmes valeurs que les échanges peuvent se faire, sinon il faut trouver un compromis comme par exemple sur les salaires. Négocier constitue aussi un processus de construction d'une solution acceptable pour tous. La négociation peut être facilitée par l'intervention d'un médiateur : quelqu'un connaissant la culture des deux parties mais aussi reconnu de part et d'autre pour accompagner la construction d'un compromis acceptable.

Une fois ces cadres collectifs établis, il reste encore à négocier avec les salariés individuellement le travail attendu. Il s'agit, ce faisant, de prendre en considération certaines contingences spécifiques de la nature humaine : le fait que les mêmes causes n'entraînent pas forcément les mêmes effets.

Nous convergions ainsi vers la gestion de l'implication et du pouvoir. Cette partie est ainsi introduite comme la plus importante et la plus délicate de la Gestion des Ressources Humaines. Dans cette perspective, l'implication des salariés devient, pour l'organisation et ses représentants, une source de pouvoir. Notre cours devient, à partir de cette étape, un exposé de nos recherches.

3.2. La GRH : de l'implication et du pouvoir

Cette idée d'associer implication et pouvoir n'est pas nouvelle mais reste relativement rare. Dans la littérature comme dans les pratiques, l'implication est généralement conçue comme une démarche positive dans le cadre de laquelle les différences entre l'individu et l'organisation s'estompent au profit de valeurs et de buts partagés. Par contraste le terme « pouvoir » est synonyme, pour beaucoup, de contraintes, d'oppression, voire d'aliénation. Dans le cadre de cette partie, nous nous efforçons de poser sobrement mais sûrement le lien entre ces deux concepts : les enjeux de l'implication consistent, en théorie, à prédire et, en pratique, à obtenir des comportements conformes aux valeurs et aux buts de l'organisation. Les enjeux du pouvoir ne sont pas différents : il s'agit là aussi de « faire faire » (Dahl, 1961).

3.2.1. Les enjeux de l'implication

Nous revenons ici sur les deux approches les plus utilisées, celle de Mowday, Porter et Steers et celle d'Allen et Meyer, afin de mieux comprendre les préoccupations auxquelles, si l'on en juge par leur popularité au sein de la communauté scientifique, elles ont su répondre. Nous confrontons ces enjeux à ceux évoqués par Etzioni dont les propos, moins en phase avec notre époque, restent, selon nous, éclairants.

Pour Mowday, Porter & Steers (1982), « l'implication est un facteur important pour comprendre les comportements des salariés au travail ». Leur définition précise les comportements en question : il s'agit d'efforts et d'actions allant dans le sens des valeurs et des buts de l'organisation. Face à cet enjeu, l'individu impliqué se distingue des autres par un travail volontaire fondé sur une adhésion. Ce faisant, celui-ci ferait davantage d'efforts, et qui plus est, resterait également plus longtemps au sein de l'organisation.

La définition d'Allen & Meyer (1987) introduit différents modes d'implication. Ils apportent, ce faisant, un supplément de descriptions. De façon scientifique, ces auteurs tentent de mesurer les conséquences, les comportements associés à chaque dimension.

« L'avantage de reconnaître l'existence de différentes formes d'implication est attesté par les découvertes de leurs différentes associations avec les comportements liés au travail tels que l'absentéisme, la performance au travail et les comportements citoyens. (...) les trois composants ont des conséquences relativement différentes sur les autres comportements de travail, tels que l'assiduité, la performance sur les tâches requises (performance intra-rôle) et la volonté d'aller plus loin et au delà de ses devoirs (performance extra-rôle ou citoyenneté organisationnelle). » (Allen & Meyer, 1998)

Ils rejoignent Mowday, Porter et Steers (1982) dans la mesure où, conformément à leurs hypothèses, ils trouvent que les implications affective et normative sont plus fiables que l'implication continue. Ces comportements sont de plus en plus évoqués sous le qualificatif de citoyen (« Organizational Citizenship Behaviors »).

Thévenet (1992) va plus loin dans l'exposé des enjeux de l'implication. Il analyse l'émergence de ce concept par rapport au besoin d'une performance multidimensionnelle intégrant la complexité du fonctionnement humain :

- la nécessité de s'adapter : la capacité à intégrer les changements, de plus en plus fréquents, qui s'imposent à l'entreprise ;
- l'impossibilité de formaliser l'ensemble du travail que doit effectuer le salarié.

Au delà de ces utilités, Thévenet rappelle les besoins permanents de cohésion (1992, 2002) : elle est nécessaire pour que l'entreprise survive et se développe. Il la décline en termes d'intégration : le lien social nécessaire pour que des individus restent et vivent ensemble (2002). Il la situe également en termes de coordination : prolongement pratique de l'intégration, elle correspond à l'organisation nécessaire à la mise en oeuvre d'une action collective. Enfin Thévenet évoque la nécessité de prendre en compte le projet individuel que les personnes présentes dans l'entreprise aspirent à réaliser.

Face à ces enjeux complexes, ceux décrits par Etzioni peuvent paraître triviaux, ils ont pourtant le mérite d'être présentés de façon directe et explicite : l'implication correspond, pour lui, à l'orientation de la personne vis-à-vis du pouvoir qui s'exerce sur elle. Les enjeux définis par Etzioni (1961) nous ramènent à des considérations plus générales. Le concept de « compliance » sur lequel il fonde le concept d'implication, peut être défini comme le fait, pour l'individu, de se conformer, d'obéir aux exigences de l'organisation. Il décrit une « relation à travers laquelle un acteur se comporte en accord avec les directives appuyées par un autre acteur ». Cette obéissance peut résulter de différents états d'esprit : ce peut être un choix militant ou au contraire une soumission aliénante.

Etzioni (1961) rejoint Mowday, Porter et Steers (1982) et Allen et Meyer (1997) si l'on remplace l'idée de directives par le terme d'attentes. Pour Etzioni, pour Mowday, Porter et Steers comme pour Allen et Meyer l'enjeu de l'implication est le comportement organisationnel, plus précisément la performance au travail du salarié. Tout comme pour l'organisation, nous considérons la performance de ce dernier comme un jugement de l'organisation sur ses résultats (Morin, Savoie & Beaudin, 1994). Le travail lui-même peut être défini comme un ensemble de comportements conformes aux attentes de l'entreprise. Sur ce point, Etzioni reste le plus explicite. Mowday, Porter et Steers (1982) de même qu'Allen et Meyer (1997) n'évoquent jamais cette soumission comme telle dans la mesure où elle ne cadre pas du tout avec la vision du travail qu'ils entendent diffuser à travers le concept d'implication. Ils prônent une relation plus harmonieuse dans le cadre de laquelle l'individu travaillerait par conviction.

Une fois le problème posé : obtenir un travail conforme aux besoins de l'organisation, il reste au moins deux grandes pistes d'action :

- agir sur les pensées de l'individu pour l'amener à une implication plus affective et/ou plus normative dans l'organisation ;
- agir sur ses comportements au travail en composant avec son implication.

Dans les deux cas, il est question de pouvoir.

3.2.2. La question du pouvoir

Nous avons travaillé à différentes reprises sur la question du pouvoir : dans le cadre de la thèse (1998) et de différents articles (Valéau, 1997, 1999a, 1999b). Nous nous référons jusque-là à trois principaux auteurs : Dahl (1961), Etzioni (1961) et Emerson (1962). Nous préparons actuellement un article anglophone destiné à la revue *Nonprofit and Volunteer Quarterly*, nous y introduisons l'approche du pouvoir de Hardy et Leiba-o'Sullivan (1995).

Un premier aspect du pouvoir est la directivité. Celle-ci consiste à donner à un employé un ensemble de règles compte tenu desquelles il pourra prendre ses décisions (Weber, Fayol, 1916 ; Simon, 1947 ; Mintzberg, 1979). Un deuxième aspect du pouvoir est la force qui s'assure que les

règles introduites sont effectivement suivies. Dahl (1961)¹⁰ définit le pouvoir comme la possibilité de faire faire à quelqu'un quelque chose qu'autrement il ne ferait pas. Nous retrouvons l'idée de « compliance » développée par Etzioni. En d'autres termes, Hardi et Leiba-o'Sullivan (1998) considèrent la capacité d'un acteur à contrôler les décisions des autres.

Selon Etzioni, la nature du pouvoir dépend en grande partie des raisons pour lesquelles l'individu suit les directives soutenues par son supérieur. Son modèle considère trois genres de relations pouvoir-implication :

- Le pouvoir normatif s'appuie sur l'implication morale, une implication semblable à l'implication affective de Mowday, Porter et Steers (1979) et Allen et Meyer (1997) : l'individu s'identifie avec l'organisation, partage ses buts et valeurs et entend travailler dans ce sens. Le pouvoir normatif est basé sur l'attribution et la manipulation des récompenses symboliques ;
- Le pouvoir rémunérateur se rapporte à l'implication calculatrice dans le cadre d'une relation basée sur l'échange. Etzioni rejoint ici l'approche classique du salaire comme principale incitation à travailler (March et Simon, 1958). Ce pouvoir est basé sur le contrôle de ressources et de récompenses matérielles telles que le salaire et toute autre rémunération : la littérature, particulièrement celle au sujet des organisations à but non lucratif, évoque des avantages non monétaires. Suivant cette perspective élargie, nous pourrions parler du « pouvoir de négociation ».
- Le pouvoir coercitif est associé à l'implication aliénante. Ce pouvoir s'appuie sur l'application ou la menace de sanctions physiques, sur la soumission par la restriction du mouvement et le contrôle par la force de la satisfaction des différents besoins. Ce genre de relation implication-pouvoir est le moins étudié. D'abord identifié comme pratique appartenant aux organismes totalitaires tels que des prisons, Penley et Gould (1988) élargissent sa définition à une absence de choix. Nous pourrions également nous référer à cette relation comme produisant des sentiments et de la souffrance. Jusqu'à un certain point, la nature coercitive du pouvoir dépend des pratiques de l'organisation, mais aussi et surtout de l'expérience subjective des différents intéressés.¹¹

La théorie de Emerson (1962) permet de mieux comprendre les liens entre le pouvoir et l'implication. Pour cet auteur, le pouvoir de A sur B est proportionnel à la dépendance de B par rapport à des enjeux contrôlés par A et à la possibilité pour B d'accéder à ces mêmes enjeux dans le cadre d'une autre relation. L'approche de Emerson en termes de dépendance englobe les trois types de relations de pouvoir-implication définies par Etzioni. L'implication introduit une dépendance par rapport à la situation de travail, suivant les modes, cette dernière pourra être plus ou moins affective ou matérielle.

Cette approche du pouvoir reste d'inspiration constructiviste dans la mesure où elle situe une partie de la nature du pouvoir dans la façon dont il est vécu par l'individu. Oglensky (1995) établit une perspective du même ordre en soulignant le rôle actif joué par le subalterne dans la relation de pouvoir. Dans ce sens, nous assimilons le pouvoir coercitif à un pouvoir qui, n'étant pas reconnu comme légitime, est ressenti comme tel par l'individu sur lequel il est exercé.

Hardy et Leiba-O'Sullivan (1995) introduisent une autre typologie de pouvoirs en considérant la manière dont ils opèrent : pour elles, les pouvoirs destinés à contrôler l'accès aux décisions ou à s'assurer de l'exécution d'une directive relèvent du conflit. Par opposition, le pouvoir idéologique empêche le conflit de surgir en agissant sur ce que pensent les individus. Suivant cette perspective, l'implication affective et normative apparaît la plus simple à mettre en oeuvre. Les autres

¹⁰ Les écrits de Dahl concerne le gouvernement, mais s'appliquent à l'entreprise.

¹¹ Cf. Chapitre 1.

implications calculées ou aliénantes sont sans doute, par certains aspects, plus compliquées à gérer mais peuvent néanmoins être prises en compte.

Conclusion

L'origine de la gestion reste, pour nous, la volonté humaine. Nous restons ce faisant dans le cadre d'une approche très constructiviste de ce domaine. Cette volonté s'exerce de façon particulièrement saillante dans les associations. Au-delà, nous pensons qu'elle peut s'exprimer dans presque tous les contextes organisationnels. La volonté donne à l'action son caractère prémédité, par opposition à des improvisations et des hasards qui, pour nous, ne relèveraient pas tout à fait de la gestion. Suivant cette perspective, nous nous intéressons plus particulièrement aux entrepreneurs : ces individus qui impulsent l'organisation. Notre question consiste à savoir comment ils conçoivent ces orientations. A cette fin, nous utilisons, tout comme pour les salariés, le concept d'implication.

Partant de l'entrepreneuriat, la GRH n'est rien d'autre que ces hommes qui tentent d'en gérer d'autres. Une fois les besoins identifiés, les effectifs et les compétences rassemblées, une fois les systèmes collectifs établis, il reste encore à coordonner les énergies individuelles, à influencer les comportements dans le sens de la vision défendue. Se pose alors la question de la compatibilité de leur idée du travail. Nous cherchons à savoir comment s'opèrent les ajustements et les coopérations. Comment superviseur et supervisé travaillent ensemble. Comment ils s'influencent. A cette fin, nous utilisons le concept d'implication mais aussi celui du pouvoir. Nous allons chercher les réponses à ces questions sur le terrain, en recueillant des données qualitatives et maintenant aussi, pour certains aspects, des données quantitatives.