

L'implication des entrepreneurs dans le bien-être de leurs salariés

Des discours à l'épreuve de la pratique

Patrick Valéau

Maître de Conférences Habilité à Diriger les Recherches
FACIREM, IAE de la Réunion - GRAPHE-CLAREE, IAE de Lille
06 92 84 44 33 patrick@valeau.com

Humanisme & Entreprise
Revue Interdisciplinaire, *Management, Hommes et Entreprise*,
2007, n° 198, p 23-39

Résumé

Un grand nombre d'entrepreneurs affichent leur désir d'assumer certaines responsabilités sociales envers leurs salariés. Cet article étudie dans quelle mesure cette implication dans les ressources humaines, si souvent énoncée dans les discours, influence effectivement ou non leurs décisions et leurs pratiques de gestion. Il explore plus particulièrement les cas où cette implication se retrouve en contradiction avec le développement de l'entreprise. Cet article rappelle que l'inscription dans les faits de la responsabilité sociale ne va pas de soi : elle passe parfois par le renoncement à certaines performances économiques.

Mots clés : Entrepreneuriat, Implication, Ressources Humaines, Bien-être des Salariés, Responsabilité Sociale, Discours, Pratiques, Contradictions, Dilemmes

Introduction

Aux entrepreneurs soucieux du bien-être de leurs salariés

La littérature définit l'entrepreneur comme un individu qui innove, prend des risques et saisit des opportunités d'affaires en créant, puis en développant sa propre entreprise. Suivant cette perspective, les indicateurs retenus pour évaluer la performance entrepreneuriale se réfèrent, pour la plupart, à la croissance de l'entreprise que ce soit en chiffre d'affaires, en profit ou en effectif. Sur le terrain, la plupart des entrepreneurs rencontrés affirment leur volonté d'assumer certaines responsabilités sociales en contribuant au bien-être de leurs salariés. Nous intégrons cette orientation en termes d'implication affective et surtout normative envers les Ressources Humaines.

Comment concrétiser cette intention en pratique ?

Cet article explore dans quelle mesure cette implication dans les Ressources Humaines se retrouve effectivement dans les pratiques ? Dans quelle mesure elle contribue ou s'oppose à la croissance de l'entreprise ? De quelle façon, elle modifie la performance entrepreneuriale ? Pourquoi et comment elle peut, dans certaines situations, se concrétiser ? Pour ce faire, nous confrontons cette implication énoncée par les entrepreneurs dans le cadre de discours à un certain nombre de leurs décisions. A cette fin, nous puisons dans les entretiens semi-directifs effectués auprès de 50 entrepreneurs issus de différents secteurs d'activité et de différents pays. Nous reprenons tout d'abord les littératures sur l'entrepreneuriat, sur l'implication et sur la GRH. Nous présentons ensuite nos méthodes, puis exposons cinq exemples : cinq cas de figures, en les analysant successivement en termes d'implication, de définition des problèmes de gestion et enfin d'arbitrage managérial. L'entrepreneur contrôlant l'organisation souvent beaucoup plus que le DRH lui-même, cette recherche nous permet d'évaluer très concrètement les difficultés d'inscrire dans les faits la responsabilité sociale souhaitée dans les discours.

1. Définitions et méthodes

L'implication des entrepreneurs dans la Gestion des Ressources Humaines

Cette réflexion relie deux grands domaines : l'Entrepreneuriat et la Gestion des Ressources Humaines, à travers un concept : l'Implication. Chacun fait l'objet d'une littérature très abondante traversée de nombreux débats. Nous nous limitons ici aux définitions les plus saillantes afin de mieux

définir notre sujet. Nous présentons ensuite les méthodes suivant lesquelles nous avons confronté ces définitions aux réalités du terrain.

L'implication : le contraire de l'indifférence

L'implication est un concept qui décrit la relation entre l'individu et son environnement de travail (Neveu et Thévenet, 2002). Afin de comprendre l'ensemble des implications possibles, nous reprenons le concept en le définissant simplement par opposition à l'indifférence : l'implication mesure avant tout l'intensité de la relation quelle qu'en soit la forme. (Valéau, 2004). Partant de là, différentes façons de s'impliquer dirigées vers différents objets peuvent être décrites.

Quelle implication vers quel objet ?

La typologie la plus systématiquement citée est celle de Allen et Meyer (1997), elle distingue : l'implication affective fondée sur des sentiments (Mowday, Porter et Steers, 1979) ; l'implication normative reposant sur l'obligation morale et le devoir (Wiener, 1982) ; l'implication calculée qui institue l'échange d'intérêts différents (Valéau, 2004). A cette typologie des modes d'implication, on pourrait ajouter l'implication aliénante d'Etzioni (1961) : certains individus souffrent de relations vécues, pour une raison ou pour une autre, comme négatives. Ces modes d'implication peuvent être adressés à différents objets (Reicher, 1986 ; Meyer et Herscovitch, 2001). Certains sont directement liés à l'entreprise comme par exemple le dirigeant, le supérieur hiérarchique ou le travail ; d'autres concernent d'autres aspects de l'environnement de travail comme par exemple le client, la carrière, les collègues ou le métier.

Plusieurs implications en même temps

Un certain nombre d'auteurs évoquent, par ailleurs, la possibilité d'implications multiples. Allen et Meyer (1997) proposent d'additionner les différentes modes d'implication liés à un objet donné. D'autres auteurs évoquent différentes implications adressées à différents objets : le cas le plus étudié étant celui de l'implication duale entre l'entreprise et le syndicat (Angle et Perry, 1986). Cette multiplicité semble souvent engendrer la contradiction (Valéau, 2004). Nous questionnons ici les multiples implications de l'entrepreneur : son implication dans l'entreprise et sa possible implication morale ou normative envers ses salariés. Nous abordons ce faisant des questions de responsabilité sociale sous l'angle de la GRH en terme de bien-être des salariés.

L'implication des entrepreneurs envers leurs salariés

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, 1897 ; Knight, 1921) sans cesse à la recherche de nouvelles opportunités d'affaires à exploiter (Cantillon, 1755 ; Say, 1803). Les performances retenues restent de l'ordre de la croissance, que ce soit en termes d'effectifs, de production, de vente ou de bénéfice. D'autres contributions (Naffziger, Hornsby et Kurato, 1994 ; Bruyat, 1994 ; Fillion, 1997 ; Verstraete, 2002), focalisent leur attention sur la relation entre l'entrepreneur et l'entreprise. Afin d'approfondir et d'opérationnaliser cette approche, nous proposons l'importation du concept d'implication. Issu de la Gestion des Ressources humaines et des théories du comportement organisationnel, ce concept décrit la relation entre l'individu et son travail et notamment son entreprise. L'entrepreneur peut être impliqué envers ses salariés, de la même façon que certains salariés peuvent être impliqués envers le dirigeant de l'entreprise.

La fonction « Ressources Humaines » commence avec un salarié

La fonction Ressources Humaines recouvre l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des Ressources Humaines au service des organisations de travail (Bélanger, Petit, Bergeron, 1983). Cette fonction permet à l'entreprise de réaliser le niveau et la qualité de production souhaités, ce pour un coût le plus réduit possible. Au départ, la Gestion des Ressources Humaines consiste très simplement à mettre en adéquation les Ressources Humaines disponibles avec les besoins en travail liés à la réalisation de la stratégie. Toutes les entreprises le font, de façon plus ou moins délibérée, plus ou moins explicite et plus ou moins efficace. Il y a une GRH « de fait », dès lors qu'il y a un salarié (Louart, 1993 ; Fombonne, 2001) : dès lors qu'il y a recrutement, assignation du travail et rémunération. Avant le recrutement d'un Directeur des Ressources Humaines (Fombonne, 2001), la fonction peut être partagée entre la comptabilité et le secrétariat de direction, la politique RH reste souvent donnée par le chef d'entreprise : l'entrepreneur.

L'entrepreneur : un décideur observable

Par la suite, il pourrait être utile d'élargir cette réflexion sur la prise en charge effective du bien-être des salariés à l'ensemble des DRH. Il faudrait alors intégrer leurs rapports avec les dirigeants et les directeurs des autres fonctions, considérer leurs interactions au sein de systèmes organisationnels relativement développés et prégnants, assimilant ainsi des aspects plus collectifs de la prise de

décision. Face à ces difficultés, la situation des entrepreneurs permet, dans un premier temps, compte tenu de leur pouvoir de décision, d'observer plus facilement le passage du discours à l'action.

La responsabilité sociale et le bien-être des salariés : un objectif possible

La littérature distingue souvent l'administration du personnel de la véritable GRH. Dans ce sens, la prise en charge de responsabilités sociales liées au bien-être des RH est souvent présentée comme une pratique « progressive ». Elle participerait à l'efficacité de l'organisation (Delanay & Huselid, 1996, Barette & Carrière, 2003). Pour notre part, nous considérons le bien-être des salariés, non pas comme un moyen, mais comme un objectif possible et, ce faisant, un critère de décision. Dans ce cadre, à l'image du troisième modèle développé par Brabet (1993), la GRH n'est plus seulement un moyen d'atteindre la performance technico-économique de l'entreprise, elle cultive également ses propres fins.

Gérer, c'est décider

Comme toute gestion, la gestion des ressources humaines consiste à décider (Simon, 1947). A un niveau plus général, cette réflexion questionne les liens entre ce que nous pensons, ce que nous disons et ce que nous faisons, autrement dit les liens entre implication et comportements. Nous ne postulons pas de lois générales : les contingences des liens entre l'implication des discours et les pratiques constituent précisément notre objet de recherche. Cet article croise ainsi deux problématiques : la prise en considération dans la définition du problème et la décision destinée à le solutionner. C'est à ces deux niveaux que la responsabilité sociale annoncée peut, dans certains cas, à certaines conditions, s'inscrire dans les faits.

Des méthodes qualitatives

Face à une problématique centrée sur des contingences dont les paramètres ne peuvent être aisément standardisés et comparés, nous avons privilégié des méthodologies qualitatives : nous avons effectué des entretiens semi-directifs, le plus souvent couplés à des éléments d'observation directe. Nous avons travaillé sur des récits de vie. L'unité d'analyse retenue pour cette recherche était, non pas l'entreprise, mais l'individu et ses relations avec cette dernière. Nous avons retenu pour cette recherche 50 entretiens menés en France dans la Région Centre et à la Réunion, en Grande-Bretagne dans la région de Gloucester, dans les îles de la Zone Océan Indien et au Québec⁴. Nos résultats doivent être jugés pour ce qu'ils sont : des cas de figures. Chaque cas, ici évoqué, existe et, à ce titre, mérite qu'on s'y intéresse ; il suffit à alimenter ou à réfuter les théories générales. Les approches

qualitatives s'intéressent à la diversité des possibles, plus ou moins indépendamment de leur fréquence. Cette présentation comprend cinq entrepreneurs choisis pour leurs différences. Nous commençons par évoquer leurs parcours et leurs intentions en matière de GRH, restant en cela très près de leurs discours. Puis, nous confrontons ces intentions générales à une décision particulière, effectuant ainsi une analyse plus « critique » de leur démarche.

2. L'implication RH dans les discours

L'implication envers les salariés : un cas de figure relativement fréquent

Une partie des théories sur l'entrepreneuriat évoquent la diversité des motivations (Naffziger, Hornsby et Kurato, 1994 ; Filion, 1998). Nos résultats, présentés dans les tableaux 3 et 4, montrent effectivement différentes façons et différentes raisons d'entreprendre et, ce faisant, différentes implications dans l'entreprise créée. Ils introduisent également différentes implications dans les ressources humaines : parfois calculée, celle-ci prend très souvent un caractère affectif et normatif. Le tableau 3 rend compte de la singularité et de la diversité des parcours des entrepreneurs présentés. Le tableau 4 reprend et traite ces données compte tenu des catégories définies dans la première partie, il passe en revue trois objets d'implication : l'entreprise, les RH et les autres.

Proposition 1 : La plupart des entrepreneurs énoncent une implication affective et/ou normative envers leurs ressources humaines.

1.	<p><u>Implication dans l'entreprise</u> : L'entrepreneur 1 et son associé réussissent tout ce qu'ils entreprennent dans toutes sortes de secteurs. Ils sont connus de tous. Ils ont fait des « coups incroyables ». Ils ont l'audace et la « gagne ». Tout leur réussit. Tout le monde dit : « ces deux là, ils vont trop vite », tout le monde attend qu'ils échouent. Ces médisances ne font que renforcer leurs motivations.</p> <p><u>Implication dans les RH</u> : Partis de rien, ils ont eu jusqu'à 1000 personnes. Ils respectent leurs salariés, mais comme ils le disent : leur entreprise n'est pas une œuvre de bienfaisance. Pour eux, leur travail, c'est le business.</p>
2.	<p><u>Implication dans l'entreprise</u> : L'entrepreneur 2 a commencé comme concessionnaire d'une grande marque de voitures, puis a diversifié ses activités en rachetant des enseignes dans de nombreux secteurs. Il est reconnu comme un notable. C'est un autodidacte. Il aimerait transmettre</p>

	<p>son expérience et son savoir. Il ne cache pas sa fierté, il a augmenté son train de vie, il affiche sa réussite : beaux habits, belles voitures, etc.</p> <p><u>Implication dans les RH</u> : Il est fier d'avoir créé de l'emploi. Comme il le dit : il est très attaché à ses salariés. Il se sent des responsabilités. Il aime à venir dans les ateliers, il se sent très proche d'eux. Il pense avoir un style de management un peu paternaliste.</p>
3.	<p><u>Implication dans l'entreprise</u> : L'entrepreneur 3 a démarré dans le bâtiment il y a 15 ans. Il s'est formé à 16 ans, sur le tas, aux différents métiers impliqués dans la construction d'une maison. Voyant les bénéfices réalisés « sur son dos » et ne supportant guère l'autorité, il décide avec un collègue de monter une entreprise du même type. Les débuts furent en fait beaucoup plus durs qu'ils ne l'avaient imaginé. Rapidement, son associé lui cède ses parts. Lui s'est accroché, ne comptant pas ses heures, surmontant les difficultés et les stress quotidiens. Il pense encore que son divorce est imputable à son implication. Mais, peu importe, il a réussi, il ne doit rien à personne, il est le « patron » de quatre « boîtes », il emploie plus de trois cents personnes. Il s'est pris au jeu.</p> <p><u>Implication dans la GRH</u> : Avec ses salariés, il est très exigeant, il n'est pas question de garder les « tire au flanc ». D'un autre côté, il n'est pas là pour les exploiter... plutôt, ce n'est plus le cas. Il se souvient, quelques années auparavant, d'une dispute avec l'un de ses maçons : celui-ci lui disant qu'il était le pire des patrons, lui reprochant d'avoir oublié d'où il venait. Suite à cette altercation, il a changé. Aujourd'hui il cherche à donner plus à ses salariés. Il veut les faire de bénéficiaire de bonnes conditions de travail.</p>
4.	<p><u>Implication dans l'entreprise</u>. L'entrepreneur 4 est restaurateur. Il a choisi de s'installer dans un quartier chic de la ville. Ses restaurants et bars sont devenus des lieux incontournables des noctambules. Il dit avoir un certain flair : il connaît ces populations et sent ce qu'il faut leur proposer. Il sait comment créer une ambiance. Il passe beaucoup de temps dans ses restaurants, lit le journal ou discute avec les habitués. Ses restaurants sont son univers.</p> <p><u>Implication dans les RH</u>. Il aime être entouré des membres de son équipe qu'il a choisis, dit-il, en toute « subjectivité ». Il leur fait confiance, il leur délègue tout, du service à la gestion. Il estime avoir des rappports très amicaux et très chaleureux avec la plupart d'entre eux.</p>
5.	<p><u>Implication dans les RH</u> : L'entrepreneur 5 possède une entreprise qui fabrique de chemises. Il exporte la plus grande partie de sa production dans les pays de la zone. Créée il y a quatre ans, son entreprise emploie une vingtaine de personnes. Il s'agit des gens de son village. Il entend garder tout le monde en dépit de compétences souvent insuffisantes.</p> <p><u>Implication dans l'entreprise</u> : Son entreprise n'est pas aussi productive qu'elle le pourrait. Ses</p>

délais et ses rebuts sont importants. Il n'est jamais certain de pouvoir répondre à la demande. D'un autre côté, ses prix de vente restent, compte tenu notamment des faibles coûts de sa main d'œuvre par rapport à ceux pratiqués dans les autres pays, assez compétitifs. Partant de là, il envisage le développement de ses capacités de production par la multiplication de ses effectifs. Ainsi entend-il de toute façon conjuguer le développement technique et économique de son entreprise avec le bien-être des membres de sa communauté.

Tableau 1. Présentation générale des entrepreneurs

	Implication dans l'entreprise	Implication dans les RH	Autres implications
1.	Calcul Entrepreneuriat comme un jeu Recherche de gain rapide	Calcul / échange travail Normative / respect	X
2.	Affective & Normative Identification	Affective Proximité, paternalisme	Affective et normative / statut
3.	Affective & Normative Identification	Normative Prêt à remise en question Conditions de travail	Normative / métier du bâtiment
4.	Affective & Calcul Ses restaurants sont son univers	Affective : Esprit communautaire Amitiés	Affective / Produit ambiance / style de vie
5.	Normative et Calcul – Moyen pour les autres missions	Normative : Sentiment de responsabilité	Normative / Communauté villageoise

Tableau 2. Les implications énoncées par les entrepreneurs

Identification à l'entreprise et réalisation de soi

L'entrepreneur 3 est sans doute le meilleur exemple d'une identification totale à l'entreprise et à sa réussite ; celui-ci présente par ailleurs une très forte implication normative dans son métier : il ne serait jamais devenu entrepreneur dans un autre secteur que le BTP. Pour les entrepreneurs 2 et 4, la distinction entre l'implication dans l'entreprise et les autres implications n'est pas évidente : le premier présenté est très focalisé sur la réussite sociale, le second est très attaché à son style de vie, mais, dans les deux cas, ces implications passent essentiellement, pour ne pas dire exclusivement, par la réussite de l'entreprise, elles tendent à se confondre avec cette dernière. Pour les entrepreneurs 1 et

5, l'implication dans l'entreprise comprend des éléments de calcul. Pour l'entrepreneur 1, l'entreprise est un moyen de gagner de l'argent, mais celui-ci est systématiquement réinvesti, il devient l'indicateur d'une performance à laquelle l'entrepreneur relie son estime de soi (Argyris, 1970). Pour l'entrepreneur 5, l'entreprise est au départ un moyen de mener à bien sa mission au sein de sa communauté, d'un autre côté, l'entrepreneur s'identifie à cette entreprise altruiste. Ainsi, les implications des entrepreneurs vis-à-vis de leur entreprise se révèlent souvent particulièrement subtiles, mêlant intérêts, sentiments et valeurs. Nos interprétations à des fins d'analyse et de comparaison restent à certains égards réductrices. Ces implications ont en commun la notion d'identification et, au-delà, de réalisation de soi : nos données rejoignent en cela les énoncés établis de longue date par la littérature entrepreneuriale. Dans tous les cas l'entreprise apparaît comme un objet d'implication incontournable dans lequel les entrepreneurs se retrouvent complètement engagés : ils ne peuvent y être indifférents.

Développer l'entreprise tout en contribuant au bien-être des salariés

Parmi les 50 entrepreneurs de notre échantillon, un très grand nombre ont un discours positif sur la GRH. Quelques uns, comme l'entrepreneur 2, restent clairement dans une relation d'échange : « travail contre salaire ». Cette implication à dominante calculatrice prend, dans ce cas tout du moins, un ascendant normatif de l'ordre du respect. Les quatre autres entrepreneurs présentés énoncent des implications faites de sentiments et de responsabilités à l'égard de leur personnel. L'entrepreneur 4 exprime un attachement très affectif. Les entrepreneurs 3 et 5 développent des implications plus normatives : ils se sentent responsables. L'entrepreneur 2 combine, quant à lui, des implications affectives et normatives particulièrement intenses. Comme le suggéraient Mowday, Porter et Steers (1979), les sentiments et les devoirs se retrouvent souvent sous la forme d'une forte identification : ces quatre entrepreneurs se définissent très positivement en tant que « meneurs d'hommes ». Dans leurs discours, l'implication dans l'entreprise et l'implication dans les RH sont perçues et présentées comme complémentaires. Ainsi, la plupart des entrepreneurs rencontrés entendent développer leur entreprise « tout en » contribuant au bien-être de leurs collaborateurs.

3. Convocation de l'implication RH et définition des problèmes de gestion

La convocation des intentions en situation de décision

Simon (1947) définit un problème de gestion comme un écart entre une réalité perçue et une réalité voulue. La définition de ce problème, en situation, dépend des critères effectivement pris en compte à

un moment donné, dans une situation donnée. La convocation de l'implication en situation (Valéau, 2004) constitue le premier passage d'une intention louable vers une réalité plus concrète. Nos données, présentées dans la première colonne du tableau 5, montrent que cette convocation n'est pas systématique.

Proposition 2. Tous les entrepreneurs ne convoquent pas l'implication RH énoncée.

	Convocation de l'Implication RH	Nature des problèmes posés
1.	Absence d'implication affective ou morale dans les RH.	Optimisation des profits Meilleur rapport profit / risque. Ex. Réduction de personnel
2.	Non convocation de l'implication affective et normative énoncée dans les discours. Pour l'entrepreneur 2, la compétition ne le permet « malheureusement » pas...	Optimisation des profits Regrets de ne pas pouvoir agir pour les RH Ex. regrets de ne pouvoir mieux rémunérer
3.	Convocation régulière de l'implication normative. Convocation à des moments précis, Notamment au moment des négociations	Contradictions mineures mais régulières entre les intérêts de l'entreprise et le bien-être des salariés. Ex. augmentation des salaires
4.	Implication affective convoquée de façon continue	Contradiction mineure entre le « faste », le développement de l'équipe et le profit de l'entreprise. Ex. Nombre du personnel
5.	Convocation systématique de l'implication affective et normative Principe de responsabilités vis-à-vis des salariés omniprésent	Contradiction récurrente et importante avec le développement technico-économique de l'entreprise. Ex. Le refus de licencier pose des problèmes de compétences / technologies plus récentes.

Tableau 3. La convocation de l'implication

Des décalages possibles entre les discours et les problèmes effectivement traités

Le premier élément à prendre en considération pour comprendre dans quelle mesure l'implication RH affecte le développement de l'entreprise est sa « convocation » en situation de décision. Il arrive en effet que cette implication énoncée dans des discours généraux de présentation de soi ne se retrouve

pas dans les problèmes effectivement traités en situation. A ce titre, le cas le plus significatif est sans doute celui de l'entrepreneur 2 qui, dans ses discours, met un accent majeur sur sa relation avec son personnel, mais qui ne semble pas en tenir compte au moment de prendre ses décisions. Nous avons relevé ce phénomène chez un certain nombre d'entrepreneurs : certains aiment à se présenter comme des humanistes. Considérant *a priori* la bonne foi de nos interlocuteurs, nous pouvons mettre ces discours sur le compte d'une certaine désirabilité sociale : une désirabilité sociale pour autrui, dans leurs envies de se réaliser, certains entrepreneurs auraient ainsi besoin de multiples reconnaissances ; mais aussi et surtout d'une désirabilité sociale pour eux-mêmes (Paulus, 1984), ces individus semblent effectivement aspirer à ces valeurs. Confrontés à cette contradiction entre leur discours et leur façon d'aborder les problèmes, ces entrepreneurs ressentent et expriment leur insatisfaction et leurs regrets. Ils attribuent (Rotter, 1954) cette dissonance à la situation, aux exigences de l'entrepreneuriat et à la logique de marché. Ils rejoignent sur ce point une partie de la littérature qui semble considérer un processus suivant une direction unique : celle de la croissance. Ils se sentent ainsi comme « pris » dans une ligne d'action qui leur échappe au moins en partie (Staw, 1976). Paradoxalement cette attitude semble relever, contrairement à ce que retient la littérature, d'un locus de contrôle externe.

Des prises en compte souvent ponctuelles, fonctions de la situation

L'absence de marge de manœuvre évoquée par l'entrepreneur 2 ainsi que par une partie de la littérature peut-être nuancée dans la mesure où certains entrepreneurs, ici les entrepreneurs 3, 4 et 5 parviennent à convoquer plus ou moins régulièrement leurs autres implications, notamment celles touchant aux RH. Dans certains cas, cette prise en compte peut être influencée par le contexte et la nature des problèmes abordés : la présence de l'une ou l'autre des parties prenantes peut amener une modification des perceptions et des préoccupations immédiates de l'entrepreneur. Ainsi les considérations de l'entrepreneur 3 en matière de personnels se font plus manifestes durant les négociations avec les représentants du personnel sur des sujets précis comme les 35 heures ou les salaires. Dans d'autres cas, la convocation de l'implication RH peut même devenir inconditionnelle : ainsi les entrepreneurs 4 et 5 gardent systématiquement à l'esprit ces questions. Cette prise en compte de l'implication est donc possible, elle apparaît avant tout comme une question de volonté. Cela dit, ceux qui convoquent systématiquement leur implication RH rencontrent tôt ou tard des problèmes de l'ordre du dilemme.

4. Dilemmes et arbitrages

Les contradictions du social et de l'économique

La littérature en Gestion des Ressources Humaines considère souvent le social et l'économique comme relativement complémentaires : des pratiques socialement progressives contribueraient aux performances technico-économiques de l'entreprise (Delanay & Huselid, 1996, Barette & Carrière, 2003). Nos données, présentées dans les tableaux 3 et 4, indiquent que cette complémentarité, effectivement affichée par les entrepreneurs rencontrés dans le cadre de leurs discours, se révèle en pratique beaucoup moins évidente. Nos résultats montrent que pour ceux qui veulent vraiment intégrer une responsabilité sociale dans leurs pratiques, il est parfois nécessaire de sacrifier des performances technico-économiques.

Proposition 3. L'implication RH convoquée se retrouve souvent en contradiction avec l'implication dans l'entreprise. Elle amène le passage d'une gestion faite d'optimisation à une gestion faite d'arbitrages. Son inscription dans la pratique passe parfois par un renoncement à certaines performances technico-économiques.

	Solutions / décisions / Arbitrages	Développement de l'entreprise
1.	Prix bas et publicité	Optimisation
2.	Salaires très bas, flexibilité et licenciement. L'entrepreneur 2 regrette que la concurrence très vive l'oblige à maintenir des salaires au plus bas, et souffre effectivement lorsque l'activité baisse et qu'il doit se séparer de certains salariés. Mais, c'est, selon lui, la « loi des affaires », s'il veut durer, il n'a pas le choix.	Optimisation
3.	L'entrepreneur 3 se vante du taux d'accidents le plus faible du secteur. Les salaires proposés sont supérieurs à ceux du marché. Certains de ses salariés peuvent dans certaines conditions, certains mois, avec les primes gagner autant qu'un cadre. Il a mis en place une forte politique de formation. Il a été l'un des premiers à mettre en place les 35h. Avec l'aide d'un consultant, il travaille actuellement à un plan d'intéressement.	Sous-optimisation faible à CT Ex. salaires élevés mais les formules de primes contribuent à la productivité.
4.	La plupart de ses bénéfices passent dans les frais d'un personnel plus nombreux que nécessaire.	Sous-optimisation de la rentabilité

		Croissance en termes d'effectif
5.	Lorsqu'il rachète des machines plus modernes, il conserve toujours les anciennes, car <i>"tout le monde ne peut pas s'adapter"</i> . Il prévoit de recruter quelques jeunes supplémentaires, afin de reclasser les plus anciens à des postes moins compliqués et moins fatigants... afin également de pouvoir enfin se débarrasser des machines les plus anciennes.	Sous-optimisation des compétences et de la productivité

Tableau 4. Décisions et développement de l'entreprise

D'une gestion faite d'optimisation...

Lorsque, comme dans les cas 1 et 2, les entrepreneurs ne convoquent que « une et une seule » implication dans l'entreprise, ils rencontrent des problèmes relativement conformes à ceux décrits par la littérature : ces entrepreneurs innovent, prennent des risques et saisissent des opportunités d'affaires en vue d'optimiser la croissance de l'entreprise. Ainsi la stratégie de l'entrepreneur 1 consiste à proposer les prix les plus bas du marché, ce qui lui permet de développer une activité et un chiffre d'affaires beaucoup plus importants que ses concurrents. De son côté, l'entrepreneur 2 développe ses profits en réduisant ses coûts. Leur implication unidimensionnelle les met face à des problèmes d'optimisation.

... à une gestion faite de dilemmes

En revanche, les entrepreneurs qui, en plus d'une implication dans l'entreprise, convoquent une implication dans les RH rencontrent tôt ou tard un problème de l'ordre du dilemme. Souvent, effectivement, un minimum de créativité (Louart, 1993) permet d'éviter les contradictions : par exemple la politique de formation mise en place par l'entrepreneur 3 introduit une logique « gagnant-gagnant » servant également les deux implications. Pour l'entrepreneur 4, le personnel nombreux contribue effectivement à la qualité du service, mais au-delà d'un certain point, les coûts engendrés finissent par dépasser l'utilité marginale des salariés supplémentaires. Il est des domaines où la contradiction apparaît presque d'emblée : c'est le cas par exemple pour les entrepreneurs 1, 2 et 3, lorsque leurs salariés revendiquent une revalorisation des salaires de base. Cette demande s'oppose, au moins à court terme, au profit. Le cas de l'entrepreneur 5 évoque un autre domaine sur lequel le social et l'économique s'opposent : les compétences et le licenciement. Gérer avec deux implications, décider compte tenu de deux critères différents, revient à introduire deux fonctions : on ne peut les optimiser simultanément, de façon permanente, tôt ou tard elles prennent des directions différentes.

La nécessité d'arbitrer

Lorsque la contradiction ne peut être, a priori, complètement résolue par une solution créative, il reste à l'entrepreneur à chercher un compromis, il lui appartient d'établir ce qu'il pense être un « juste » milieu entre les deux implications. C'est le cas de l'entrepreneur 3 qui parle de juste partage entre les salariés et une rentabilité raisonnable. Il ne renonce pas à ses profits, mais ne les optimise plus. Pour l'entrepreneur 5, il n'y a pas de demi-mesure : soit on licencie, soit on garde des individus dont les compétences ne sont pas, a priori, compatibles avec le développement de l'entreprise. Il se trouve face à un « vrai » dilemme : une hésitation entre deux « *options fortement contrastées dont on perçoit les insuffisances et les excès* » (Louart, 1993). Il doit alors « arbitrer » en faveur soit de son entreprise, soit de ses RH. Sa créativité lui permet de limiter l'impact négatif du manque de compétences sur le développement de son entreprise, mais le fait est que, cette option sous-optimise de façon significative ses profits.

Conclusion

La pratique de la responsabilité sociale passe parfois par une sous-optimisation de l'économique

Cet article présentait un certain nombre de cas de figures quant aux possibilités, pour les entrepreneurs, de contribuer concrètement au bien-être de leurs salariés. Ces cas peuvent être intégrés comme différentes contingences d'une démarche visant à passer du discours sur la responsabilité sociale à la pratique (Figure 1). Nous considérons tout d'abord deux conditions nécessaires :

- condition 1 : L'entrepreneur est affectivement et/ou normativement impliqué dans les RH. Tout comme pour les salariés, l'implication des entrepreneurs se limite rarement à l'entreprise. Cette implication RH est très fréquente ;
- condition 2 : L'entrepreneur convoque cette implication en situation de décision. Elle participe à la définition des problèmes de gestion ; elle devient un critère de décision.

Lorsque ces deux conditions sont remplies, différents cas de figures sont possibles : soit l'implication dans l'entreprise et l'implication dans les RH se retrouvent, pour un temps donné, en complémentarité ; soit elles entrent en contradiction. Cette contradiction peut être de deux ordres : soit elle suit un continuum permettant d'envisager différents compromis possibles ; soit elle prend la forme d'un dilemme obligeant à trancher de façon plus radicale entre les deux implications. Dans ce dernier cas, le respect de l'implication RH passe par une sous-optimisation des performances technico-économiques de l'entreprise.

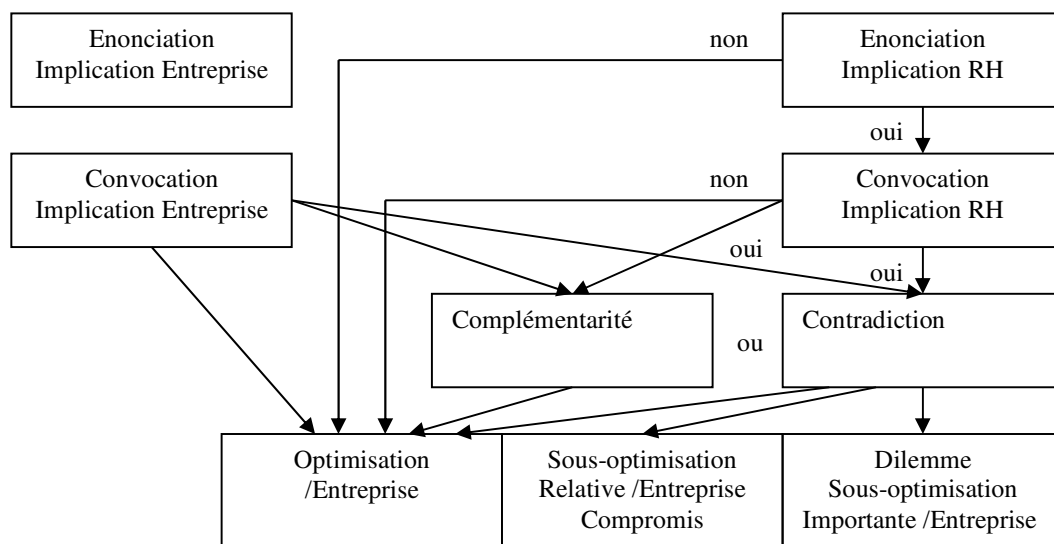


Figure 1 : L'implication RH : des discours à la pratique - modèle

Le poids des actions engagées

Nous avons tout au long de cet article considéré l'incrémentation de deux implications attitudeles, comme si la réflexion précédait toujours l'action. En réalité, les nouvelles décisions sont toujours largement influencées par les lignes d'action comportementales jusque-là engagées (Staw, 1976). La prise en compte de cette donnée impliquerait d'autres considérations épistémologiques et méthodologiques. Cela dit, nous pensons, compte tenu de cette première recherche, que l'individu, comme ici l'entrepreneur 2, peut toujours sortir d'une ligne d'action engagée pour mieux assumer ses choix en matière de responsabilité sociale.

Des entreprises à but non seulement lucratif

Si l'on s'en tient à la définition classique, les vrais entrepreneurs sont ceux qui demeurent, quoi qu'il arrive, orientés vers la croissance de leur entreprise. Nous considérons ces individus qui parfois sacrifient la croissance technico-économique au profit de leur responsabilité sociale comme de véritables entrepreneurs. Ils « impulsent » (Verstraete, 2002) et orientent leur entreprise dans le sens de leur vision et de leurs valeurs. La littérature commence tout juste à reconnaître le caractère entrepreneurial des organisations à but non lucratif (Valéau, 2004). Nous proposons la reconnaissance d'affaires devenues, sous l'influence de l'entrepreneur, compte tenu notamment de son implication

RH ou de tout autre domaine en lien avec les valeurs et les responsabilités sociales, « à buts non seulement lucratifs » (Valéau, 2004).

La responsabilité sociale : une question de détermination, d'intégrité et de courage

De nombreux discours insistent sur les complémentarités possibles entre le social et l'économique. Cet article rappelle que cette complémentarité ne va pas de soi. La créativité et l'habileté de l'entrepreneur permettent souvent de prévenir et de limiter les divergences entre ces deux logiques, mais tôt ou tard des contradictions, ponctuelles ou durables, superficielles ou profondes, devront être affrontées. Rappelons, tout d'abord, que la responsabilité sociale n'est nullement nécessaire pour réussir sur le plan technico-économique : de nombreuses entreprises, multinationales ou PME, se développent et prospèrent en dépit de toute considération sociale. Partant de là, la responsabilité sociale n'est pas un moyen mais une valeur susceptible de guider l'entreprise. Des entrepreneurs de plus en plus nombreux montrent leur intérêt pour cette orientation.¹ Comme le montre la figure 1, lorsque cette responsabilité se retrouve en contradiction avec la performance économique, l'entrepreneur peut, à tout moment, y renoncer. La pratique de la responsabilité sociale est possible : plus que de l'habileté, elle demande de la détermination, de l'intégrité et du courage.

Bibliographie

- ALLEN N.J. & MEYER J.P. (1997), *Commitment in the workplace*, Sage
- ANGLE H.L. & PERRY J.L. (1986), Dual commitment, *Academy of Management Journal*, 29, 31-50
- ARGYRIS C. (1964), *Integrating the Individual and the Organisation*, Willey & Sons, 1964
- BARETTE J. et CARRIERE J. (2003), La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de GRH, *Relations Industrielles*, 58.3, p 427-453
- BELANGER L., PETIT J. et BERGERON B. (1983), *GRH*, Gaétan Morin
- BRABET J. (1993), La gestion RH en trois modèles, *repenser la GRH*, Economica
- BRUYAT C. (1994), Contributions épistémologiques au domaine entrepreneurial, *RFG*, 101, 87-99
- CANTILLON R (1957), *Entrepreneur and Economist*, Oxford, 1986
- DELANEY, J.T. et HUSELID M.A. (1996), The Impact of HRM Practices on Perceptions of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 39.4, p 949-969
- ETZIONI A. (1961), *A Comparative Analysis of Complex Organisations*, The Free Press of Glencoe
- FILION L.J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat », *Revue internationale PME*, 10-2, p 129-172

¹ Cette valeur apparaît aussi de plus en plus socialement désirable.

FOMBONNE J. (2001), *Personnel et DRH (France, 1830-1990)*, Vuibert

KNIGHT FH (1921), *Risk, Uncertainty and profit*, Houghton Mifflin

LOUART P. (1993), Les champs de tension en GRH, in Brabet J. *Repenser la GRH*, Economica

MEYER J.P., HERSCOVITCH L. (2001), Commitment in the workplace, *HR M Review*, 11, 299-326

MILL JS (1848), *Principle of Political Economy*, JW Parker

MOWDAY R.T., PORTER L.W. et STEER R.M. (1979), The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, p 224-247

NAFFZIGER DW, HORNSBY JS & KURATO DF (1994), “a proposed research model of entrepreneurial motivation”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 18(3), 29-42

NEVEU J.P. et THEVENET M (2002), *L'implication au travail*, Vuibert

POPPER K. (1968) *The Logic of Scientific Discovery*. 1934, Huchingson, 1968.

REICHERS AE (1985), A review and reconceptualization of organizational commitment., *Academy of Management Journal*, 10(3), 465-476

SAY J.B. (1803), *Traité d'économie politique*.

SCHUMPETER J.A. (1935), *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz

SIMON H.A. (1947) *Administrative Behavior*. McMillan

STAW B.M. (1976), Knee-deep in the big muddy : a study of escalating commitment to a chosen course of action, *Organizational Behavior and Human Performance*, 76 ,p 27-44

VALEAU P (2004), Gérer l'implication dans le respect des différences, HDR, www.valeau.com

VERSTAETE T. (2002), Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat, ADREG, 2-9518007-0-3

WIENER Y. (1982), Commitment in organization, *Academy of Management Review*, 7, 418-428