

# **DU MODELE ARBITRAIRE AU MODELE OBJECTIVANT : QUELQUES ENSEIGNEMENTS POUR LA THEORIE ET LA PRATIQUE EN GRH A PARTIR DE L'ETUDE DE CAS DE TROIS PME GABONAISES**

**Jean-Paul MAMBOUNDOU**

**Institut National des Sciences de Gestion**

CERDIMO (INSG / FDSE – UOB)

B.P.: 10456 Libreville (Gabon)

Tél: (00) 241 05 09 07 41 e.mail: [mamboundou\\_jp@yahoo.fr](mailto:mamboundou_jp@yahoo.fr)

Résumé :

*L'objectif de notre travail est de contribuer à éclairer le contexte dans lequel émerge, se développe ou échoue le processus de formalisation des pratiques de GRH (PGRH) des PME, par essence informelle. Il s'appuie sur une intervention auprès de trois PME gabonaises et privilégie une lecture intra-organisationnelle.*

*Il apparaît que le maintien des PGRH informelles ou l'initiative de leur formalisation, prend naissance dans le schéma cognitif des acteurs internes (consonance ou dissonance). L'enchâssement du dirigeant dans ses valeurs et représentations passées le conduit à bloquer le processus de formalisation ou à ne pas l'initier, et, inversement. Chez le salarié, son attitude par rapport aux PGRH informelles, dépend de son sentiment d'auto-efficacité (SEP). Ceux qui possèdent un SEP fort intraprennent pour mettre fin à l'informel ; le comportement inverse est observé chez ceux ayant un SEP faible. Il s'agit de salariés généralement recrutés sur la base de leur appartenance à des réseaux politico-ethniques. Ces derniers profitent de l'effort des autres (phénomène du passager clandestin).*

*L'étude débouche sur l'élargissement des dimensions de deux concepts majeurs en management stratégique des ressources humaines. Premièrement la mise en évidence d'un fit (externe) entre les PGRH formelles et le SEP fort (salariés à hauts potentiels), d'une part, entre les PGRH informelles et le SEP faible (salariés à potentiel bas). Deuxièmement, l'existence d'une autre forme d'engagement calculé, cette dernière, plutôt intra qu'extra-organisationnel, est liée à la décision d'accepter ou non l'iniquité engendrée par les PGRH informelles contre une surprime.*

Mots Clé : PME – GRH informelle – GRH formelle – Changement – Gabon.

## Introduction

L'objectif de notre travail est de contribuer à éclairer le contexte dans lequel émerge, se développe ou échoue le processus de formalisation des pratiques de GRH des PME, par essence informelle (Bacon et Hoque, 2005). Il privilégie une lecture intra-organisationnelle (Burgelman, 1983) des événements, qui permettent de passer ou non du modèle arbitraire au modèle objectivant (Pichault et Nizet, 2000 et 1998). « Générer des connaissances sur les freins à l'introduction des pratiques de GRH (PGRH) plus sophistiquées est important si l'on veut mettre en place des politiques de survie et de croissance des PME » (Bacon et Hoque, 2005, p. 1977). Leur échec est souvent attribué à ce caractère informel (McEvoy, 1984).

L'article, qui s'intéresse tout particulièrement au rôle des acteurs (Crozier et Friedberg, 1976) internes comme facteur déclencheur ou inhibiteur de ce changement organisationnel, repose sur l'étude de cas de trois PME gabonaises (désignées par les lettres A, B et C) à partir des données issues d'interventions. La conception de la PME s'inspire ici de Julien (1990). L'auteur insiste notamment sur la centralisation de la gestion, sa stratégie intuitive et peu formalisée et son système d'information interne simple. Les PGRH comprennent les activités à travers lesquelles les organisations acquièrent, créent et développent, motivent, impliquent et retiennent le capital humain nécessaire à l'acquisition d'un avantage compétitif (Huselid et Jackson, 1997). Nous devons principalement à Pichault et Nizet (2000 et 1998) la distinction entre modèle arbitraire et modèle objectivant. Le modèle arbitraire est caractérisé par l'absence de tout critère prédéfini et par la dominance de l'informel tandis que le modèle objectivant peut s'entendre comme une tentative de systématisation des différentes caractéristiques de GRH à travers l'introduction des critères impersonnels.

Analysant l'état des connaissances sur les pratiques de GRH (PGRH) dans les grandes entreprises et les PME, un certain nombre d'auteurs soulignent le fossé qui existe entre les deux types (Mayson et Barrett, 2006 ; Hornsby et Kuratko, 2003 ; Huselid, 2003 ; Heneman, 2000...). Les premières, très sollicitées, ont donné naissance à une abondante littérature. Les secondes malgré l'intérêt grandissant qu'elles suscitent demeurent peu explorées. L'accès à l'information, serait selon Matlay (1999), à l'origine de cette situation.

Mais une certaine unanimité se dégage sur la question : le caractère informel de sa GRH. Ainsi, Hornsby et Kuratko (2003), reprenant dix ans après une étude menée auprès de 262 PME constatent plutôt une régression des PGRH, malgré une évolution favorable de la législation. Ce caractère informel est aussi relevé par Deshpande, Satish et Golhar (1994) dans une étude comparative grandes entreprises / PME à partir d'un échantillon de 100 entreprises. Verser (1987) note que les dirigeants négocient de manière arbitraire avec leurs salariés ; c'est notamment le cas du recrutement comme le remarque McEvoy (1984), sur la base d'une étude des PGRH de 84 PME. L'absence de démarche rationnelle est confirmée par Amba-Rao et Pendse (1985<sup>1</sup>) qui étudient les PGRH de 78 PME. Selon (Mahé de Boislandelle, 1988), l'apparition d'un véritable service du personnel n'est effective qu'au-delà d'un seuil de plusieurs dizaines de salariés.

Cette unanimité est également présente lorsqu'il s'agit d'expliquer la migration des PGRH de l'informel vers le formel. La plupart des travaux insistent en effet sur la forte influence des éléments exogènes tels que les changements majeurs dans l'environnement (Korsgaard,

---

<sup>1</sup> Cité par Deshpande, Satish et Golhar (1994).

Sapienza et Schweiger, 2002) ; l'association des professionnels de GRH (Kochan et Dyer, 1992), la législation sociale (Mayson et Barrett, 2006).

Ces résultats, aussi utiles soient-ils, ne sont que partiellement satisfaisants lorsqu'ils sont restitués dans le cadre plus large de la littérature en management. Ainsi, trois observations nous paraissent particulièrement révélatrices de ces limites :

- la nature même de la PME dans laquelle la symbiose dirigeant / PME (Torrès, 2000), ne peut être ignorée ;
- *l'intrapreneurship*, qui considère que les idées novatrices peuvent aussi provenir des salariés (Antoncic et Hisrich, 2001) ;
- les pressions institutionnelles n'entraînent pas toujours la soumission (Oliver, 1991).

Le changement organisationnel peut donc être inspiré par des éléments internes et/ou externes (Bayad, Gallais et Schmitt, 2006 ; Bacon et Hoque, 2005). Mais, une attention sur l'intra-organisationnel peut améliorer les connaissances sur les mécanismes de formalisation des PGRH et/ou la persistance de leur caractère informel. En effet, les travaux centrés sur le primat de l'environnement restent muets sur la manière dont cette influence est traitée dans l'organisation, ce que Burgelman (1991 et 1994) et Van de Ven (1992) désignent par "*processus écologique intra-organisationnel* ».

Notre problématique s'inscrit dans une lecture intra-organisationnelle des événements. Elle distingue deux types de formalisation des PGRH :

- *Top-down* (ou volontaire), initié depuis le sommet de l'organisation par le dirigeant dans le cadre de sa vision stratégique ; p
- *Bottom-up* (ou contraint), suscité par un salarié ou un groupe dans le cadre du processus d'innovation (*intrapreneurship*). o

En conséquence, trois principales questions guident notre travail :

- ☒ « *Comment émerge le processus de formalisation des PGRH initié par les acteurs internes de la PME ?* »
- ☒ « *Pourquoi ce processus réussit ou échoue-t-il ?* »
- ☒ « *Existe-t-il des spécificités locales qui permettent d'expliquer le succès ou l'échec ?* »

Notre travail se situe à l'intersection de la GRH et du management stratégique vu sous les aspects "vision stratégique et l'intrapreneurship". La démarche de l'étude de cas a été choisie car elle permet une lecture en profondeur des événements grâce à l'opportunité de séjourner plus longtemps dans l'organisation. Elle s'inspire ici principalement des travaux de Stake (1998) et Yin (2003)<sup>2</sup> qui décrivent ainsi les étapes de cette méthodologie : formulation des questions de recherche, collecte des données, analyse et interprétation.

Les questions de recherche étant formulées, il convient de passer aux autres étapes du protocole de recherche : la méthodologie de collecte des données et la présentation des résultats (*1<sup>ère</sup> partie*), l'analyse et l'interprétation de ces derniers (*2<sup>ème</sup> partie*).

---

<sup>2</sup> Les réflexions relatives aux travaux de ces deux auteurs Yin (2003, 1994) et Stake (1998) s'inspirent de Ayerbe et Missonier (2006).

# Méthodologie de collecte des données et présentation des résultats

Nous présentons dans un premier temps, la méthodologie de collecte des données, et dans un deuxième temps, les résultats.

## Méthodologie de collecte des données

La collecte des données permet de décrire chronologiquement et en profondeur des phénomènes et des événements (Yin, 2003) qui améliorent la compréhension du phénomène étudié (Stake, 1998) : l'émergence de la formalisation des PGRH et son issue.

L'étude résulte d'interventions auprès de trois PME gabonaises ayant pour objectif de les accompagner dans le processus de formalisation de leurs PGRH. La narration faite ici, s'inspire de ces mandats. Elle ne consiste pas à décrire la démarche de soutien mise en œuvre, mais plutôt de reconstituer à partir des données en notre possession, le processus de formalisation des PGRH. Deux sources d'information, les archives et l'entretien, parmi les six que propose Yin (1994), sont mobilisées.

Les archives, souvent éparses ont cependant permis de reconstituer les données sur le personnel (8 ans pour A et 6 ans pour B et C). Elles ont aussi permis d'enrichir, celles issues d'entretiens (libres et semi-directifs), notre principale source de recueil de l'information. Elle est pour l'essentiel de ce fait de nature qualitative. D'abord libres et sommaires afin de cerner l'émergence du phénomène, les entretiens ont peu à peu été approfondis auprès de certains membres, enregistrés et transcrits.

L'entretien libre non-approfondi a servi de premier contact avec chacune des organisations ; l'objectif étant de déceler très tôt la personne à l'origine de l'initiative. Celui-ci a été facilement atteint avec A et C où nous avons été très vite reçus par le dirigeant. Mais la première rencontre avec le responsable de B a été difficile à cause de la paralysie dans laquelle se trouvait l'entreprise suite à la démission de ses deux chefs de projet. Sur la base des matériaux recueillis, nous avons souvent été amenés à élargir notre échantillon. Ainsi, d'anciens agents de B et de C ont été interrogés grâce aux salariés encore en poste dans C et au réseau d'anciens étudiants pour ce qui est de B.

Au total outre le dirigeant, on été longuement et régulièrement interrogés,

- *dans l'entreprise A*, les trois membres de l'équipe *ad hoc*, les deux anciens responsables (technique et administratif), deux techniciens et deux employés ;
- *dans l'entreprise B*, les deux chefs de projet démissionnaires, deux techniciens, deux temporaires, trois anciens salariés ingénieurs et le fils aîné du propriétaire-dirigeant (PDir) ;
- *dans l'entreprise C*, le directeur d'exploitation (DEX), le directeur administratif et financier (DAF), les deux membres de la cellule *ad hoc*, trois anciens cadres ayant quitté la structure et deux salariés parents du PDir.

## Présentation des résultats

La présentation des résultats va se dérouler en trois temps : d'abord, la description du contexte initial (c'est-à-dire des PGRH identifiées au moment de l'intervention) ; ensuite, celle du comportement des acteurs (initiateur du projet, actions "pro" et "anti-changement") ; enfin, la situation actuelle<sup>3</sup>.

### L'entreprise A : cas d'une formalisation réussie des pratiques de GRH

L'entreprise A a été créée en 1990 par l'Etat afin d'assurer la gestion d'un service public : l'octroi de l'autorisation d'exercer moyennant frais d'homologation et redevance annuelle. Ces deux activités constituant le chiffre d'affaires de l'entreprise, qui en 2008, s'est élevé à environ 4,6 millions d'euros. Elle emploie 21 personnes. Trois dirigeants se sont succédé à sa tête. Au premier semestre 2008, un nouveau directeur général rentre en fonction. L'entreprise connaît depuis cinq ans des déficits.

#### *Le contexte initial au moment de l'intervention*

Après quelques mois d'activité, le nouveau directeur général prend conscience de l'ampleur de sa tâche : l'entreprise fonctionne sur la base de l'informel. Les pratiques relatives au recrutement, à la rémunération, aux postes de travail, les tâches correspondantes et les procédures permettant de les réaliser... sont non-formalisées voire inexistantes.

Quelques exemples permettent d'illustrer ce caractère informel. Le recrutement et le profil qui en découlent, correspondent plutôt à la logique de réponses aux pressions institutionnelles des membres du conseil d'administration, du monde politique et des réseaux sociaux du dirigeant. Il n'existe pas de grille salariale. La rémunération est fixée, soit par décision personnelle du directeur général, soit à la suite de marchandages avec les personnes "appuyant" la candidature. Les procédures d'exécution des tâches ainsi que les objectifs à atteindre n'étant pas clairement définis, il est impossible de d'évaluer la performance des agents. La formation, même informelle est très rare, alors que l'entreprise est chargée d'homologuer l'utilisation d'appareils dont la technologie est en perpétuelle mutation.

#### *Le comportement des acteurs*

##### ➔ *L'initiateur du changement*

L'initiative du changement émane du nouveau directeur général, ancien cadre d'une grande entreprise. Ce dernier cherche à rendre l'entreprise bénéficiaire, objectif qui passe selon lui par la formalisation des PGRH. C'est dans ce cadre que nous avons été sollicités pour assister l'entreprise dans ce challenge.

Au cours de la première réunion, le directeur général fixe le cap de l'intervention : « *le premier changement et celui qui semble le plus important est l'élaboration d'une grille salariale. Il est inconcevable que les salaires soient fixés par le directeur général selon son humeur ou imposés de l'extérieur. Il y a une iniquité qu'il faut très vite corriger car cette situation me met mal à l'aise. De plus, le développement technologique nous oblige à*

---

<sup>3</sup> Par rapport à notre objectif de recherche, il ne nous est pas paru opportun de décrire le changement organisationnel à travers ses trois phases : décristallisation, mouvement et cristallisation.

*recruter pour améliorer notre fonctionnement. Or, nous ne pouvons pas attirer des talents en l'absence de lisibilité sur nos pratiques de GRH et tout particulièrement les salaires ».*

→ Les actions "pro" changement menés par l'initiateur

⊠ *Le recrutement d'un consultant.* Il a constitué la première étape dans le processus de formalisation des PGRH. Une cellule *ad hoc* placée sous la supervision du consultant a été mise en place. Un étudiant en stage de fin de cycle et le responsable administratif vont assister ce dernier.

⊠ *L'élaboration et la diffusion de la grille salariale.* La conception de la grille a été confiée au consultant.

⊠ *Les autres chantiers.* Une fois la première étape franchie, le chantier s'est élargi très rapidement : application d'un nouvel organigramme, élaboration des fiches de postes, descriptions des procédures à suivre, objectifs assignés à chaque agent... .

⊠ *La communication.* Elle est l'œuvre du directeur général. Chaque agent va être sollicité pour donner son opinion sur le changement. Mais des poches de résistance vont apparaître.

⊠ *Le renforcement de l'équipe projet.* Le directeur général décide pour aller plus vite dans la formalisation, de recruter deux ingénieurs et l'étudiant en stage.

→ Les actions "anti" changement

Le responsable administratif, membre de la cellule ad hoc va représenter le principal foyer de résistance : absence aux réunions, rétention et/ou dissimulation de l'information. Très vite, le cercle des opposants au changement va s'élargir. D'abord surpris par le phénomène, le DG va contre-attaquer par des actions de *lobbying* auprès de leurs réseaux sociaux, activer ses propres réseaux, isoler les "rebelles" et/ou obtenir une soumission imposée.

*La situation actuelle*

A ce jour (dix mois après la réforme), l'entreprise n'a enregistré aucun départ. Le niveau des salaires versés, l'âge moyen des salariés (plus de quarante ans) et l'absence de qualification pourraient l'expliquer. La formalisation des pratiques de GRH est aujourd'hui institutionnalisée.

Au cours d'une de nos interventions, le directeur général me propose de rencontrer son ami PDir dont l'entreprise connaît quelques difficultés. C'est cette entreprise que nous allons maintenant présenter.

*L'entreprise B: cas d'une formalisation des pratiques de GRH "en panne"*

L'entreprise B est à sa dixième année d'existence. Elle a été créée par un ancien cadre d'une grande entreprise de la place. Ses activités sont le conseil et le contrôle de la qualité dans le bâtiment et les travaux publics. Le marché, fortement concurrentiel, est essentiellement composé de PME. Le chiffre d'affaires annuel moyen est estimé à 750 000 euros pour un effectif permanent de 19 salariés.

### *Le contexte initial au moment de l'intervention*

Tout comme A, l'entreprise B fonctionne depuis sa création de manière informelle.

Ainsi, le recrutement n'entraîne aucune signature de contrat. La rémunération, proposée verbalement est versée irrégulièrement. L'entreprise connaît depuis sa création un fort *turnover* au niveau des ingénieurs chefs de projet, poste considéré comme stratégique. Mais cette situation n'a jamais posé problème car le partant laisse toujours un remplaçant. Ainsi se sont succédé au cours des huit premières années quatre ingénieurs, tous issus de la même école de formation; la fonction publique ou la grande entreprise constituant leur point de chute. La répartition des activités est informelle, elle varie au gré de l'urgence. C'est lorsque le client fait pression que sa commande est exécutée.

Le PDir s'en est toujours bien tiré : la transition entre partants et nouveaux s'est toujours faite sans heurts. Sa philosophie a jusque-là consisté à exploiter les fragilités psychologique et financière des nouveaux diplômés à la recherche d'un premier emploi en usant d'un discours valoriel : *«un jeune doit chercher à acquérir l'expérience. Ceci doit être sa priorité et non pas l'argent. Vous apprenez votre métier chez moi, vous devez être reconnaissant. Si vous suivez l'argent, l'argent vous perdra. Faites comme moi, lorsque j'étais jeune. Si vous vous éloignez de cette ligne de conduite, vous serez perdu à jamais »*.

### *Le comportement des acteurs*

#### → *L'initiateur du changement*

L'initiative du changement émane du cinquième chef de projet (B1) recruté au cours de l'année 2007 : l'organisation et le fonctionnement actuel de l'entreprise ne cadrent pas avec ses ambitions mais le travail est enrichissant. Il va donc contrairement aux autres, décider de rester. Cette nouvelle donne devrait normalement entraîner de profonds changements notamment la formalisation des PGRH.

#### → Les actions "pro" changement menés par l'initiateur

Le chef de projet (B1) va mener différentes démarches en faveur de la formalisation des PGRH.

☒ *Une proposition de réorganisation du travail* avec la constitution de deux pôles d'activités (Travaux Publics et Bâtiments), géré chacun par un ingénieur. Cette idée, très vite acceptée par le PDir, va conduire en décembre 2007 au recrutement d'un autre ingénieur (B2). Celui-ci n'entraîne pas aussi dans le schéma habituel "apprentissage" / "démission".

☒ *Un engagement verbal* est pris par le PDir pour mettre en œuvre les propositions : formalisation des contrats de travail, de l'organigramme, description des postes, élaboration d'une grille salariale, tenue d'un *listing* de suivi des commandes... Mais, aucune d'elles ne voit le jour. A l'issue d'un énième entretien infructueux, les deux ingénieurs démissionnent.

#### → Les actions "anti" changement

Malgré des assurances et des relances qui ont duré près de six mois, le PDir ne s'est jamais approprié l'initiative de formalisation. L'entreprise a plutôt continué à fonctionner de

manière informelle. Nos différentes rencontres et appuis du dirigeant A n'ont pas conduit au fléchissement de sa position.

### *La situation actuelle*

Quatre mois après le départ des ingénieurs, le fils aîné du PDir, de retour d'une formation d'Europe, pose à son tour le problème de la formalisation. Il conditionne sa présence dans l'entreprise par la fin de l'informel. C'est cette pression qui va permettre d'exhumer le dossier initié par les deux ingénieurs.

L'intervention du fils aîné a depuis lors enclenché le processus de formalisation. Celui-ci a démarré avec la légalisation de l'entreprise. Des contacts ont été renoués avec le consultant. Les retards dans l'exécution des commandes ont conduit l'entreprise à sous-traiter l'essentiel de ses prestations. Le fils aîné compte sur ce changement pour attirer et retenir les "meilleurs".

L'entreprise C constitue notre troisième terrain d'intervention.

### *L'entreprise C : cas d'une formalisation des pratiques ayant repris après une "panne"<sup>4</sup>*

Créée en 1995 par une personnalité politique, l'entreprise C a toujours évolué sans difficultés, engrangeant l'essentiel des marchés publics dans son domaine d'activités : la maintenance des installations et l'entretien des bâtiments à usage administratif. Son chiffre d'affaires au cours de l'année d'intervention s'est élevé à 5 millions d'euros.

### *Le contexte initial*

L'entreprise C a jusque-là florissante. En 10 ans le chiffre d'affaires a été multiplié par 5. De quatre salariés à la création, elle en compte aujourd'hui vingt-six. La moitié de l'effectif est composée d'agents ayant appris leur métier sur le tas. Ils proviennent de l'entourage politico-familial du PDir. Toutes les pratiques managériales sont informelles. Ainsi, le montant de la rémunération et le rythme de paiement varient au gré des humeurs du PDir. Les dons en nature et en argent sont très fréquents. Les postes n'étant pas clairement définis, aucune évaluation des performances ne peut être faite.

### *Le comportement des acteurs*

#### ➔ *L'initiateur du changement*

L'idée de formaliser les PGRH provient du cadre C, recruté en novembre 2007. Celui-ci après quelques mois de présence, propose au PDir d'engager l'entreprise dans cette voie. « *La situation actuelle est selon lui, intenable. Elle ne peut que conduire à la catastrophe* ». Il va en effet très vite se rendre compte que le fonctionnement de l'entreprise repose sur un nombre réduit d'individus (dont lui), contexte qui provoque un stress intense et permanent. L'informel pousse certains salariés à fournir d'énormes efforts en vue de réaliser les prestations attendues et d'autres à presque se tourner les pouces. Ceux qui craquent finissent

---

<sup>4</sup> Compte tenu de l'évolution particulière du projet de changement dans cette entreprise ("conception - arrêt" et "relance - mise en œuvre"), une présentation spécifique de la sous-section relative au comportement des acteurs est adoptée, afin de décrire les différents événements qui s'y sont déroulés.



par démissionner. De manière verbale, le PDir va donner son accord pour le recrutement d'un consultant.

➔ *La formalisation des PGRH : de la conception du projet à son retrait*

La conception du projet démarre très vite. Différentes rencontres avec l'équipe dirigeante et quelques salariés permettent au consultant de le finaliser. Mais si cette phase ne rencontre aucune difficulté majeure, il n'en est pas de même pour sa réalisation. En effet, huit mois après sa présentation officielle, aucune action n'a été menée. En réalité, l'initiative du cadre C va être victime de deux phénomènes : la non-appropriation du projet par le PDir (ne la jugeant pas utile à la réussite de son entreprise) et la pensée de groupe (Janis, 1985<sup>5</sup>). Les changements occasionnés par la formalisation des PGRH auraient conduit à déstabiliser les proches du dirigeant, selon le directeur d'exploitation (DEX), « *leur incompétence aurait été étalée au grand jour. Ils usent donc d'activités de lobbying pour convaincre leur "frère" de maintenir le statu quo* ». Des menaces vont donc être proférées à l'encontre du cadre C. Le consultant découvre alors que différentes tentatives de formalisation, à l'initiative de cadres ou de techniciens stressés par le contexte de travail, ont auparavant échoué. Ainsi le DEX et l'un des techniciens ont fini par se raviser, préférant garder leur salaire sans plus jamais insister sur la question. D'autres en revanche ont préféré quitter l'entreprise.

➔ *La formalisation des PGRH : de la revitalisation du projet à sa mise en œuvre*

Un an après le premier contact "consultant / PDir", un événement va remettre le projet en selle : la perte de l'influence politique de son propriétaire. Privée de la source principale de son "avantage compétitif", la situation de l'entreprise va très vite se dégrader. C'est dans ce contexte que le PDir prend lui-même l'initiative de relancer début 2009, le consultant. Il ne s'agissait plus seulement de formaliser les PGRH, mais également et surtout de restructurer l'entreprise, d'imaginer un projet qui lui permettrait de "s'émanciper" du politique.

Le consultant va commencer son intervention par la constitution d'une équipe ad hoc. Préférant garder leur poste, du reste très bien rémunéré, le DEX et le cadre C, devenu directeur administratif et financier, vont décliner l'offre. Les intimidations, chantages... émanant du "clan" opposés au changement leur ont laissé des souvenirs indélébiles.

*La situation actuelle*

La formalisation des PGRH est en cours. La définition des postes de travail, des profils et la rémunération correspondante sont devenues une réalité formelle. L'entreprise a adopté une organisation de type marché : administration, entreprises et particuliers. L'équipe de direction a été renforcée par la création de trois postes de chef de département, correspondant aux trois marchés. Un recrutement adossé à cette nouvelle structure a été effectué parallèlement au départ d'une partie de l'entourage du PDir. Devenu plus présent dans l'entreprise, ce dernier s'attelle à reconquérir les marchés perdus et à décrocher des nouveaux.

---

<sup>5</sup> Cité par Laroche (2002). Ce phénomène résulte de la prise en otage du dirigeant par certains membres de l'organisation. De ce fait, aucune idée provenant de l'extérieur, ne lui parvient.

## 2. Discussion

Nos données mettent en évidence trois situations : une formalisation achevée (phase de cristallisation), une en cours de réalisation (après un arrêt momentané) et une « en panne » (démarrage difficile et timide). Nous tentons de répondre ici aux trois interrogations centrales afin d'en tirer des enseignements : « comment émerge le processus... ? » ; « qu'est-ce qui explique le succès ou l'échec ? » ; « existe-t-il des spécificités locales ? ». Chacune d'elles fait l'objet d'un point dans l'analyse qui suit.

### *La formalisation des PGRH initiée par les acteurs internes...*

*...Un processus d'origine cognitive "teinté" de représentations*

Une constance apparaît dans l'examen des trois cas étudiés : l'initiative (ou plutôt l'intention) de formalisation des PGRH est d'essence cognitive. Elle prend naissance dans les schémas cognitifs d'un membre ou d'un groupe de membres de l'organisation qui peut être soit le dirigeant (entreprise A), soit un salarié (entreprise C) ou un groupe de membres (entreprise B). « Un schéma cognitif est un réseau intégré de connaissances, de croyances et d'attentes se rapportant à un sujet donné ou à un aspect particulier de l'univers » (Travis et Wade, 1999<sup>6</sup>). Ces éléments cognitifs peuvent entretenir (situation de pertinence) ou pas (situation de non-pertinence) des relations entre-eux. Ce sont les relations entre éléments pertinents auxquelles s'intéresse la théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957). « Deux éléments sont consonants quand l'un découle de l'autre sans entamer la compatibilité interne de l'individu... . Il y a dissonance lorsque, pour deux éléments pertinents jugés ensemble, l'un implique la négation de l'autre » (Gruère, 2002, p. 106). Selon cet auteur, « l'hypothèse fondamentale de la théorie consiste à affirmer que l'existence d'une dissonance provoque une gêne chez le sujet et que par conséquent celui-ci va chercher à réduire cette dissonance pour rétablir une consonance » (p. 106) à partir de quatre options : changer d'éléments cognitifs, changer de comportement, ajouter d'autres éléments cognitifs ou changer l'importance relative des éléments cognitifs impliqués.

La lecture et l'interprétation des informations issues du contexte de travail (PGRH informelles) créent chez certains individus des sentiments d'inconfort, d'injustice et de frustration, c'est-à-dire de dissonance cognitive. Ces derniers viennent se greffer aux représentations qu'ont ces salariés de ces événements et des réponses qu'ils peuvent apporter. Ils vont alors s'activer pour mettre fin à ces perturbations. Les motivations à l'origine de la dissonance sont cependant multiples et fonction du statut de l'acteur dans l'organisation, dirigeant ou salarié.

*... Le dirigeant comme précurseur de la formalisation*

Les PGRH informelles ont sur chaque dirigeant des effets différents, dissonants chez A et consonants chez B (jugées efficaces) et C (peu regardant sur la question). C'est naturellement le dirigeant A qui initie dans son organisation le processus de formalisation des pratiques.

En initiant cette démarche, le dirigeant A cherche d'abord à recréer l'univers dans lequel il a toujours travaillé (des PGRH formalisées). L'objectif est de retrouver le cadre de travail dans

---

<sup>6</sup> Cité par De Carlo (2004 : 46).

lequel il a toujours exercé ; ensuite ses valeurs morales le poussent également vers l'introduction des PGRH formelles afin de rendre la distribution et les procédures de rétribution plus claires et plus transparentes, c'est-à-dire plus équitables (Ambrose et Cropanzano, 2003) ; enfin, il reste convaincu que la formalisation permet de redresser l'entreprise car elle induit attractivité et rétention des talents nécessaires à la performance organisationnelle, comme le soutiennent les tenants du management stratégique des ressources humaines. Dans les entreprises B et C, il s'agit plutôt d'une re-appropriation par le dirigeant de l'initiative de salariés, jusque-là jugée inutile ou peu efficace. La dissonance résulte ici non pas des PGRH elles-mêmes mais plutôt de la modification de l'importance des éléments cognitifs impliqués (Festinger, 1957).

... *Le salarié comme précurseur de la formalisation*

Ce processus émerge dans B et C avec des facteurs déclencheurs voisins : une meilleure lisibilité dans le rapport au travail est préférée au flou qui entoure les PGRH actuelles. C'est ce que Bandura (1995) désigne par sentiment d'auto-efficacité<sup>7</sup> (SEP).

« Le sentiment d'auto-efficacité renvoie aux jugements que les personnes font à propos de leur capacité à organiser et réaliser un ensemble d'actions requises pour atteindre des types de performances attendus, mais aussi aux croyances à propos de leurs capacités à mobiliser la motivation, les ressources cognitives et les comportements nécessaires pour exercer un contrôle sur les événements de la vie » (François et Botteman, 2002, p. 521). Chez l'individu, le sentiment d'auto-efficacité peut être faible ou fort. Les personnes ayant un faible SEP évitent des tâches difficiles qu'elles perçoivent comme menaçantes ; au contraire, celles qui ont un SEP fort, agissent avec assurance à cause de la confiance en leur capacité, se fixent des buts stimulants, augmentent et maintiennent leurs efforts à cet effet.

Il apparaît donc que les PGRH informelles sont incompatibles (dissonance cognitive) avec le SEP fort. La formalisation des PGRH permettrait de mieux exprimer ses compétences (cadre C, ingénieurs B1 et B2) et de se démarquer d'agents moins talentueux (cadre C). Il s'agit en quelque sorte d'être évalué par rapport à des missions clairement spécifiées et de créer un contexte de travail moins stressant. Le SEP fort, la recherche de la reconnaissance, le stress et l'iniquité semblent constituer les causes fondamentales de cette volonté d'aller vers le formel qu'expriment ces salariés. Le SEP fort est donc à la source de l'*intrapreneurship*. Les PGRH informelles engendrent un sentiment d'injustice car elles favorisent l'apparition du phénomène du passager clandestin. En effet, dans ce système les moins talentueux profitent des efforts fournis par leurs collègues. Or au travail, le salarié développe un lien émotionnel avec l'organisation, qui, lorsqu'il possède un SEP fort crée une dissonance cognitive. C'est cette dynamique que tentent de "briser" le salarié intrapreneur en initiant le processus de formalisation des PGRH.

Ces observations mettent en évidence une autre forme de *fit* externe : la compatibilité entre les PGRH et le sentiment d'auto-efficacité des individus. Les PGRH informelles seraient plutôt congruentes avec un SEP faible et les PGRH formelles avec un SEP fort. Ce fit explique la « fidélité » des salariés de l'entreprise A et le turnover élevé enregistré dans les entreprises B et C. Nous le qualifions de *fit cognitif*.

---

<sup>7</sup> Les développements qui suivent sur le sentiment d'auto-efficacité s'inspirent des travaux de François et Botteman (2002 : 519 - 543).

## ***La formalisation des PGRH : succès versus échec, essai d'explication***

Nous nous intéressons dans un premier temps au succès, et dans un deuxième, à l'échec ou plutôt au retard pris dans la mise en œuvre de certains projets de formalisation.

### *Le succès dans le processus de formalisation des PGRH : essai d'explication*

Cette situation concerne l'entreprise A et dans une moindre mesure l'entreprise C. La situation de B paraît plutôt ambiguë.

➔ Le dirigeant : entre volonté et engagement

La réussite de la formalisation apparaît évidente dans l'entreprise A. Il s'agit du changement que nous avons qualifié dans notre typologie de changement «pool» ou voulu. Le dirigeant est à l'origine de l'introduction de ce changement. Mais il ne se contente pas de l'initier, il s'engage dans l'action conscient cependant que tout seul il n'y arrivera pas. Différentes actions vont être entreprises par lui à cet effet :

✘ *le recrutement*, il concerne le consultant (conceptualisation du processus de sa phase initiale à sa réalisation) et de nouveaux agents (participation à l'équipe projet et renforcement des compétences organisationnelles nécessaires au redressement de l'entreprise) ;

✘ *la communication*, elle est orientée vers trois cibles afin d'éliminer les résistances (l'ensemble des agents, les réseaux de soutien de certains agents et l'activation de ses propres réseaux). L'absence d'engagement, même minime des dirigeants B et C, a conduit à un retard dans le démarrage de leur processus.

➔ La présence de salariés nouvellement recrutés dans l'équipe projet

La mise en œuvre de la formalisation des PGRH obéit à la même logique, du moins dans les entreprises A et C :

✘ *constitution d'une cellule ad hoc ?consultant / salariés?* dans laquelle le premier cité reste l'animateur principal. La présence d'un consultant apparaît à travers les cas de B et C comme une condition nécessaire mais pas suffisante en l'absence d'un engagement "actif" du dirigeant (entreprise C) ou d'un changement de ses représentations et valeurs (entreprise B) ;

✘ les salariés membres de l'équipe projet sont tous nouvellement recrutés à cause de la réticence des anciens à en faire partie. N'ayant rien à perdre, les nouveaux semblent plus portés vers le changement que les anciens<sup>8</sup>. Dans l'entreprise C, l'initiateur du projet (cadre C) s'est auto-exclu du projet ; les motivations sont cependant différentes. Selon Allen et Meyer (1996), le salarié évalue sans cesse la nécessité de rester ou de partir de l'organisation en estimant ce qu'il perd ou gagne ; c'est ce qu'il désigne par engagement calculé. Les pressions exercées par les membres du clan du PDir ont eu raison de la volonté du cadre C, tout comme plusieurs autres avant lui (dont le DEX). Mais au lieu de démissionner (cas des ingénieurs B1 et B2 chez B) ou se battre pour faire accepter le changement, le cadre C préfère continuer à garder un salaire "intéressant" en restant dans l'entreprise, malgré un contexte de travail jugé inapproprié. Le cadre C tout comme le DEX ont été amenés à changer

---

<sup>8</sup> Cas du responsable administratif de A, pourtant membre de l'équipe projet qui pratique la rétention de l'information)

l'importance relative de certains éléments cognitifs pour retrouver un certain équilibre (consonance cognitive), d'où la réduction de leur activisme. Il s'agit dans ce second cas, d'une évaluation interne des gains et pertes liés à l'effort fourni plutôt qu'externe. Ainsi donc le "calcul" relatif à l'engagement peut être extra ou intra-organisationnel (intrapreneur ou passif).

➔ **Le contexte intra-organisationnel**

Deux éléments endogènes ont joué un rôle déterminant dans le processus de formalisation des PGRH : un contexte peu propice à la résistance et des performances économiques négatives.

☒ *Un contexte peu propice à la résistance.*

La fragilité psychologique des salariés de A et la situation du marché du travail sont deux facteurs qui ont permis d'atténuer voir même d'éliminer leur résistance. Très peu qualifiés pour la plupart et jouissant des salaires très élevés, ils ont très vite compris qu'il est plus judicieux pour eux d'accompagner le changement (engagement calculé extra-organisationnel) en cédant parfois au chantage du directeur général. Du côté des PDir B et C, les difficultés rencontrées par leur entreprise finissent par avoir raison de leur inertie cognitive (Porac et Thomas, 1990).

☒ *Des performances économiques incitant au changement.*

L'un des arguments avancés par le dirigeant A pour justifier l'introduction des PGRH formelles, est le redressement de la situation financière de l'entreprise. La formalisation apparaît comme la voie devant permettre à l'entreprise de retrouver une situation satisfaisante. Dans le cas de C, la perte du pouvoir politique, qui jusque-là garantissait le succès de l'entreprise (contrats sur des marchés publics et privés, emprunts à des taux favorables...), a conduit à une réémergence du projet. C'est donc un facteur externe qui ressuscite le projet intrapreneurial dans cette entreprise. Les difficultés économiques et les pressions exercées par le fils aîné du PDir de B l'ont conduit, mais tardivement, à accepter le principe de la formalisation. Seul donc un "grand" choc permettrait de vaincre l'inertie cognitive.

*L'échec dans le processus de formalisation des PGRH : essai d'explication*

Il s'agit d'identifier les éléments à l'origine de l'échec relatif du processus de formalisation chez le dirigeant et les salariés.

➔ **Le dirigeant**

☒ *La persistance des valeurs et des représentations anciennes.*

Le PDir B, malgré des promesses, a du mal à rompre avec ses représentations et valeurs. La rupture semble quasiment impossible, malgré la situation de dépendance dans laquelle est rentrée l'entreprise. Baker et Aldrich (1999) arrivent au même constat dans une enquête menée auprès de 137 PDir de PME employant des salariés hautement qualifiés dont elles dépendent. Or, la situation d'interdépendance "don (travail) contre don (apprentissage)" a disparu au profit d'une dépendance de l'entreprise vis-à-vis des hauts potentiels. Le discours valoriel du PDir, sur lequel il avait bâti son modèle de management est devenu inadapté, car les deux ingénieurs ont une conception différente de la relation "entreprise / salarié". Le changement de valeurs est également nécessaire au dirigeant C. Mais dans les deux cas celui-ci a du mal à se concrétiser à cause de l'inertie cognitive de leur PDir.

☒ *L'absence d'engagement du PDir.*

La volonté du dirigeant de A de mener à terme son projet quoiqu'il arrive a été un facteur déterminant dans la réussite du changement. Or, ce comportement n'apparaît que très tardivement chez les PDir de B et de C. C'est au cours de cette longue période d'hésitation (voire de résistance) que la situation de ces deux entreprises se dégrade.

➔ *Le salarié*

Les freins relatifs à la formalisation des PGRH proviennent essentiellement des salariés à SEP faible, c'est-à-dire à potentiel bas. Ce sont les actions menées par ces derniers qui sont décrites et analysées.

☒ *Cautionner l'informel.*

Il s'agit de résister et/ou de détruire l'initiative de formalisation des PGRH. Les "résistants" des entreprises A et de C (salariés principalement recrutés grâce à leurs réseaux sociaux), cherchent à maintenir le *statu quo* afin que ne soient pas introduits des instruments d'évaluation et de contrôle qui permettraient de discriminer les individus à faible et fort potentiels. La formalisation des PGRH conduirait de *facto* à la fin du phénomène du passager clandestin, où les moins talentueux profitent des autres. Dans l'entreprise B, il s'agit de l'application d'une convention tacite liée à une interdépendance entre le PDir et des jeunes diplômés (mise en œuvre des compétences contre offre d'apprentissage). Une fois la période d'apprentissage terminée, le salarié démissionne. L'informel ne constitue donc pas une préoccupation pour ce type de salarié ; celui-ci s'inscrivant dans une logique d'engagement calculé extra-organisationnel.

☒ *Démissionner.*

La démission concerne les ingénieurs de l'entreprise B et certains agents de C (selon les témoignages recueillis). Le départ des intrapreneurs conduit à l'arrêt de l'initiative de formalisation des PGRH en attendant l'arrivée de nouveaux champions du changement. Dans le cas de B, il s'agit du fils du PDir. Le cycle relatif à la lutte «pro » et «anti » changement (démission / découragement) aurait pu se poursuivre dans l'entreprise C sans la perte du pouvoir politique de son PDir.

☒ *Devenir passif.*

Cette situation est observée chez C. Il ne s'agit d'ailleurs pas du seul agent toujours en activité dans l'entreprise qui bascule de l'intrapreneurship à la passivité. Le cadre C préfère se taire et garder sa place. Il apparaît ainsi une autre démarche de calcul dans l'engagement. Elle vient compléter celle habituellement mentionnée dans la littérature (Allen et Meyer, 1996). Le calcul se fait également au niveau intra-organisationnel : *le salarié est alors amené à se demander ce qu'il gagne ou perd en étant intrapreneur*. Il existe donc en réalité deux types de calcul et partant deux types d'engagement calculé (intra et extra-organisationnels). Il semble que la politique de rémunération élevée pratiquée par l'entreprise C, contienne une *surprime* compensant le surplus d'efforts fournis par les salariés compétents. Celle-ci leur permet de supporter "frustrations, injustice, stress...".

## ***A la recherche des contingences locales pour expliquer le succès ou l'échec***

Les informations recueillies sur nos trois cas ne révèlent aucune différence par rapport aux différentes étapes classiques d'un processus de changement organisationnel. Mais l'analyse de son contenu montre à la fois des similitudes et des particularités.

La vision stratégique, les résistances au changement, le pouvoir de l'expert, la dépendance et/ou l'interdépendance, l'importance des représentations des acteurs... sont autant de phénomènes soulevés dans la littérature pour expliquer le succès ou l'échec d'un changement organisationnel. En revanche, deux facteurs semblent constituer des spécificités locales : le *stradding* (Cowen et Kinanjui, 1977) et le poids des réseaux sociaux politico-ethniques des acteurs.

Le premier empêche le PDir de C d'accorder une importance particulière à la construction et au développement des compétences de son entreprise, convaincu que la pérennité de son organisation ne dépend que de sa survie politique. Les réseaux politico-ethniques demeurent très prégnants dans la vie des entreprises gabonaises. D'une part, ils conditionnent le succès de nombreuses entreprises (contrats d'affaires) ; d'autre part, ils interviennent très fortement dans le processus de changement organisationnel. Ainsi, la mise en œuvre d'un changement entraîne le plus souvent des "confrontations" entre réseaux sociaux des membres de l'organisation. L'issue de ce "choc" détermine dans bien des cas l'évolution de l'entreprise.

## **Conclusion**

Dans ce travail, nous avons pour objectif de contribuer à élargir les connaissances sur l'émergence, le développement ou non du processus de formalisation des PGRH dans les PME, qui par essence sont de nature informelle. Constatant que la plupart des travaux insistent sur les facteurs exogènes, nous avons choisi de focaliser notre réflexion sur l'intra-organisationnel à partir des données recueillies auprès de trois PME gabonaises.

Celles-ci, axées sur le comportement des acteurs internes, font ressortir une constance quant au maintien ou non des PGRH informelles : le rôle central de leurs schémas cognitifs. Ce constat nous a conduits à mobiliser les travaux de Festinger (1957) sur la théorie de la dissonance cognitive. Il apparaît ainsi que le caractère informel des PGRH est lu, interprété et vécu différemment : consonants chez certains et dissonants chez d'autres. Mais les éléments à l'origine de cet état, à partir duquel découlent actions et comportements, sont fonction du statut de l'acteur. Il s'agit pour le dirigeant, de ses valeurs et représentations, et pour le salarié, de son SEP.

De façon générale, les dirigeants, notamment propriétaires, ont tendance à utiliser de manière routinière des pratiques identiques, quand bien même que différents événements qui exigent des changements surviennent dans l'entreprise et/ou dans l'environnement. En revanche, le non-enchâssement du dirigeant dans des valeurs et représentations institutionnalisées (Zucker, 1977) facilite la formalisation des PGRH.

Au travail, les salariés recherchent des PGRH adaptées à leur SEP (Bandura, 1995) : informelles pour ceux qui ont un SEP faible (correspondant à un faible potentiel) et formelles pour ceux possédant un SEP fort (correspondant à un haut potentiel). Il existerait

donc un fit externe entre le SEP et les PGRH. Nous l'avons qualifié de *fit cognitif*. En effet, en l'absence de cette congruence, une situation de dissonance cognitive apparaît. Le rétablissement de l'équilibre est fonction de l'intensité du SEP :

- es salariés à SEP faible, généralement recrutés à la suite des pressions émanant de leurs réseaux sociopolitiques, auxquels ils ont d'ailleurs systématiquement recours en cas de "danger", tendent plutôt à soutenir le caractère informel des PGRH. En effet, en l'absence de lisibilité sur les performances réalisées, ils s'appuient et/ou bénéficient des efforts de collègues plus compétents. C'est le phénomène du passager clandestin ;
- n revanche, les salariés à SEP fort, ont tendance à initier le changement pour faire reconnaître et valoriser leurs compétences ; la démission constituant la solution ultime (engagement calculé au sens de Allen et Meyer, 1996). Mais certaines circonstances internes (niveau de la rémunération) et/ou externes (marché du travail) peuvent pousser des salariés à SEP fort à accepter l'iniquité qu'engendrent des PGRH informelles, contre une surprime. Le calcul se fait alors sur la base de la comparaison entre gains et pertes endogènes : activisme ou passivité ? C'est ce que nous désignons par *engagement calculé intra-organisationnel*.

La présence d'un consultant constitue un facteur nécessaire mais pas suffisant pour mener vers la formalisation. Mais quel que soit le statut de l'initiateur du changement, l'engagement du dirigeant apparaît comme l'élément déterminant, celui-ci étant à son tour conditionné par la rupture de ses valeurs et représentations passées. De ces différents facteurs, dépendent la réussite de toute initiative intrapreneuriale. Régulièrement en contact avec les dirigeants de PME, les organismes d'accompagnement et les consultants peuvent à cet effet jouer un rôle non négligeable en matière de sensibilisation des PDir.

Notre recherche permet ainsi d'expliquer à travers les différents phénomènes relevés, la persistance de la GRH informelle en PME, sa transformation ou non en GRH formelle. Ces résultats doivent cependant être restitués dans le contexte sociopolitique gabonais. Trois autres limites atténuent leur portée : la non prise en compte de la taille de l'entreprise (chiffre d'affaires) et de sa structure de gouvernance. L'engagement du dirigeant de A peut s'expliquer par le fait qu'il doit rendre compte de ses résultats à un conseil d'administration, ce qui n'est pas le cas des entreprises B et C, gérées par leur unique propriétaire.

Le tableau de la page suivante résume l'ensemble de nos observations.



Tableau n° 1 : L'émergence de la formalisation des PGRH : succès versus échec		
<i>Origine de l'initiative</i>	<i>Directeur Général / Propriétaire - Dirigeant</i>	<i>Salarié</i>
<i>Motivations (Origine cognitive) et représentations</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>α Ethique.</li> <li>α Performance organisationnelle.</li> <li>α Attraction et Rétention des talents.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>α Recherche d'une lisibilité dans les PGRH.</li> <li>α Valorisation des compétences.</li> <li>α Evaluation des performances (SEP).</li> <li>α Dissonance cognitive.</li> </ul>
<i>Organisation du changement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cellule <i>ad hoc</i></li> <li>* Consultant</li> <li>* Nouveaux salariés (salariés n'ayant rien à perdre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cellule <i>ad hoc</i></li> <li>* Consultant</li> <li>* Nouveaux salariés (salariés n'ayant rien à perdre).</li> </ul>
<i>Facteurs de succès</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>α Engagement / Volonté du DG.</li> <li>α Contexte organisationnel non propice à la résistance.</li> <li>α Performance organisationnelle incitant au changement.</li> <li>α Evènement extérieur favorisant la rupture des valeurs et représentations.</li> <li>α Réseaux sociaux très puissants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>α Activisme du salarié à SEP fort (intrapreneur).</li> </ul>
<i>Facteurs d'échec</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>α Non-appropriation de l'initiative de formalisation.</li> <li>α Persistance des valeurs et représentations passées.</li> <li>α <i>Straddling</i>.</li> <li>α Réseaux sociaux peu puissants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>α Passivité du salarié à SEP fort.</li> <li>α Démission du salarié à SEP fort engagement calculé extra-organisationnel).</li> <li>α Résistance du salarié à SEP faible.</li> <li>α Pression (activisme) du salarié à SEP faible.</li> <li>α Engagement calculé intra-organisationnel.</li> </ul>

Au terme de notre analyse, une question reste cependant en suspens : que deviennent dans l'entreprise et comment se gèrent les salariés à SEP fort ayant opté pour la passivité ?

## Références

- Allen N.J, Meyer J.P. (1996), “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity”, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, pp. 252–276
- Amba-Rao, S.C., Pendse, D. (1985), “Human resources compensation and maintenance practices”, *American Journal of Small Business*, Fall, pp. 19-29.
- Ambrose, M.L., Cropanzano, R. (2003), « A longitudinal analysis of organizational fairness: an examination of reactions to tenure and promotion decisions », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n° 2, pp. 266-275.
- Antonicic, B., Hisrich R.D. (2001), « Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation », *Journal of Business Venturing*, 16, p. 495-527.
- Ayerbe C, Missonier, A. (2006), « Validité externe et validité interne de l'étude de cas : une opposition à dépasser ? », *Communication aux Journées « Etude de cas »*, AIMS / IAE de Lille, 22 juin.
- Bacharach, S. (1999), ‘Organizational theories: some criteria for evaluation’, *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 99-120.
- Bacon, N., Hoque, K. (2005), ‘HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks’, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, pp. 1976-1999.
- Baker, T., Aldrich, H.E. (1999), ‘*The trouble with the gurus: responses to dependence and the emergence of employment practices in entrepreneurial firms*’, extrait de <http://www.unc.edu/~healdric/workpapers/wp130.pdf>.
- Bandura A. (1995), “*Self-efficacy in changing societies*”, New York, Cambridge University Press.
- Bayad, M., Gallais, M., Schmitt, C. (2006), « Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME: quels facteurs facilitateurs ? », *Communication au 8<sup>me</sup> CIFEPME*, HEC, Fribourg
- Boxall, P., Purcell, J., Wright, P.M. (Eds.), “*The handbook of human resource management*”, pp. 385 – 404, Oxford: Oxford University Press.
- Boyd, N.G., Vozikis, G.S. (1994), “The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions”, *Entrepreneurship: Theory & Practices*, vol. 18, n° 4.
- Burgelman, R.A. (1994), “Fading memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n° 1.

- Burgelman, R.A. (1991), "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research", *Organization Science*, vol. 2, pp. 239-262.
- Burack, E.H., Burack, M.D. (1994), "New paradigm approaches in strategic human resource management", *Group & Organization Management*, vol 19, n° 2.
- De Carlo, L. (2004), « Vers une théorie élargie de la négociation. Rationalité, cadres cognitifs et émotions », *Revue Française de Gestion*, n° 154, pp. 45 - 59.
- Cowen, M., Kinanjui, K. (1977), "Some problems of capital and class in Kenya", *Occasional Papers n° 26*, Institute for Development Studies, University of Nairobi.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1976), « *L'acteur et le système* », Paris, Editions du Seuil.
- Deshpande, S.P., Golhar, D.Y. (1994), "HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study", *Journal of Small Business Management*, vol. 32, n° 2.
- Festinger, L.A. (1957), "*A theory of cognitive dissonance*", Standford, Standford University Press.
- Ford, M.W, Greer, B.M. (2005), "Implementing planned change: an empirical comparison of theoretical perspectives", *American Journal of Business* (fall), vol. 20, n° 2.
- François, P.H., Botteman, A.E. (2002), "La théorie sociale cognitive de Bandura et bilan de compétences: applications, recherches et perspectives critiques », *Revue Carriérologie Revue Francophone Internationale*.
- Gruère, J.P. (2002), "Attitudes et changements d'attitudes", in N. Aubert et al. (2002), « *Management : aspects humains et organisationnels* », Paris, Puf, pp. 68 – 117.
- Henman, R.L. (2000), "Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives", *Entrepreneurship: Theory & Practices*, vol. 22, n° 1.
- Hornsby J.S., Kuratko D.F. (2003), "Human resource management in US small business: a replication and extension", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 8, n° 1, April.
- Huselid M.A. (2003), "Editor's note: Special issue on Small and Medium-Sized Enterprises: a call for more research", *Human Resource Management*, winter, vol. 42.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E. (1997), « Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 1.
- Janis, I.L. (1985), "Sources of error in strategic decision-making", in Pennings J.M. (Ed.), "*Organizational Strategy and Change*", San Francisco, Jossey-Bass.
- Julien, P.A. (1990), "Vers une typologie multicritère des PME", *Revue Internationale PME*, vol. 3, n° 3.

- Kochan, T.A., Dyer, L. (1992), "Managing transformational change: the role of human resource management", n° 3420-92-BPS, April, *Paper prepared for the Ninth World Congress International Industrial Relations Association*, Sydney, Australia, August 30 – September 3.
- Korsgaard, M.A., Sapienza, H.J., Schweiger, D.M. (2002), "Beaten before begun: the role of procedural justice in planning change", *Journal of Management*, vol. 28, n° 4, pp. 497 - 516.
- Laroche, H. (2002), "La prise de décision", in N. Aubert et al. (2002), « *Management : aspects humains et organisationnels* », Paris, Puf, pp. 413 - 458.
- Matlay, H. (1999), "Employee relations in small firms: a micro-business perspective", *Employee Relations*, vol. 21, n° 3.
- Mahé de Boislandelle H., (1988), « *Gestion des ressources humaines dans les PME* », Paris, Economica.
- Mayson, S., Barrett, R. (2006), "The science and practices of HRM in small firms", *Human Resource Management*, vol 16, pp. 447 – 455.
- Oliver, C. (1991 ), "Strategic responses to institutional pressures", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1.
- Pennings, J.M. (Ed.), "*Organizational Strategy and Change*", San Francisco, Jossey-Bass.
- Perrenoud, P. (1988), « Echec scolaire : recherche-action et sociologie de l'intervention dans un établissement », *Revue Suisse de Sociologie*, n° 3, pp. 471-493.
- Pichault, F., Nizet, J. (2000), « *Les pratiques de gestion des ressources humaines* », Paris, Editions du Seuil.
- Pichault, J. et Nizet, J. (1998), « L'éclatement des modèles en GRH : l'explication par la contingence, son intérêt et ses limites » in J. Allouche et B. Sire, « *Ressources Humaines. Une gestion éclatée* », Paris, Economica.
- Porac, J.E., Thomas, H. (1990), "Taxonomy mental models in competitor definition", *Academy of Management Review*, Special Issue, n° 2, pp. 224 – 240.
- Scase, R. (1996), "Employment relations in small firms" in P. Edwards (Ed.), "*Industrial relations. Theory and Practice in Britain*", Blackwell Publishers, Oxford.
- Stake, R.E. (1998), "Case Study Research" in Denzin N.K., Lincoln Y.S. (Eds.), "*Strategy of Qualitative inquiry*", Sage Publications, vol. 2, Chapter 4, pp. 86 – 109.
- Torres, O. (2005), "Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de la gestion des PME", *Communication au 5<sup>ème</sup> CIFEPM*.
- Travis, C., Wade, C. (1999), « *Introduction à la psychologie – Les grandes perspectives* », Paris / Bruxelles, De Boeck Université.

- Twomey, D.F., Harris, D.L. (2000), 'From strategy to corporate outcomes: aligning human resource management systems with entrepreneurial intent', *International Journal of Commerce & Management*, vol. 10 n° ¾.
- Van de Ven, H. (1992), "Suggestions for studying strategy process: a research note", *Strategic Management Journal*, vol. 13, Special Issue, Summer, pp. 169 - 188.
- Verser, T.G. (1987), 'Owners perceptions of personal problems in small business', *Mid-American Journal of Business*, September, 1317.
- Yin, R.K. (2003), 'Case Study Research. Design and Method', *Applied Social Research Methods Series*, Third Edition, vol. 5, Sage Publications.
- Zucker, L.G. (1977), "The role of institutionalism in cultural persistence", *American Sociological Review*, vol. 42, pp. 726-743.