Performance des associations Loi de 1901 et enjeux en termes d'implication

par Patrick VALEAU,
Enseignant-chercheur à l'IAE de Lille - GRAPHE

Résumé :

Le but non lucratif des associations relativise la performance technico-économique au profit d'une performance multidimensionnelle. Parmi ces dimensions, la plus fondamentale nous semble être la performance symbolique. Elle correspond à la capacité de l'organisation à produire un sens et à le gérer de façon ce qu'il réduise l'hétérogénéité des sens émergeant des processus sociaux et psychologiques internes et externes. Concernant les individus qu'elles emploient, on formule souvent l'hypothèse qu'en l'absence de rémunération, l'implication morale dans l'organisation devient systématique. Sa proportion, probablement plus élevée qu'en entreprise, s'inscrit, en fait, dans une tendance plus générale à la multiplication et à la diversification des formes d'implication. C'est ainsi qu'un grand nombre des volontaires que nous avons rencontrés parviennent à développer simultanément plusieurs implications morales adressées à des interlocuteurs différents (ex. organisation, bénéficiaire, financeur, etc.). Ce multipositionnement génère des contradictions qui poussent l'individu à une distanciation à partir de laquelle il retrouve une subjectivité lui permettant d'arbitrer entre les différents enjeux qu'il intègre à sa contribution. Cette implication morale « multiréférentielle » répond à l'hétérogénéité des besoins résultant du caractère multidimensionnel de la performance des associations.

La place qu'occupent les associations au sein des sciences de gestion demeure, aujourd'hui encore, tout à fait marginale... Cet article s'appuie sur les données d'une recherche qualitative consacrée à trois d'entre elles (MSF, AFVP, SCD)¹, pour identifier les enjeux sur lesquels les associations fondent leur performance. Partant de là, nous évaluons les besoins qu'elles développent par rapport à l'implication des individus qu'elles emploient. Les résultats obtenus réfutent l'idée selon laquelle leur but non lucratif les émancipe des contraintes de la performance en général et de la performance économique en particulier. Nous situons leur spécificité au niveau de la place qu'elles accordent à la dimension symbolique de leur action. Au-delà des quelques connaissances apportées, nous souhaitons contribuer à la reconnaissance de ce type d'organisation par les sciences de gestion. Le repérage des besoins en implication, nous amène à questionner les vertus de l'implication

1. Trois associations humanitaires : Médecins Sans Frontières, Association Française des Volontaires du Progrès, Service de Coopération au Développement, à travers plus de 80 entretiens réalisés aux sièges et dans 8 pays d'Afrique.

morale dans l'organisation. Elle constitue pour de nombreux chercheurs et praticiens, la réponse à l'ensemble de ces besoins. Nous rejoignons Thévenet (1992b) sur l'idée qu'elle n'est pas suffisante. Nous ne contestons pas son utilité mais nous la relativisons par rapport :

- aux autres référentiels (Redding & ali, 1991) et aux autres modes (Etzioni, 1978) qui composent l'ensemble des formes d'implication que développe l'individu dans le cadre de son «univers de travail» (Neveu, 1991)

- aux caractéristiques de la situation (Merton 1959, Glady & Valéau 1996)

- aux dimensions de la performance que privilégient les gestionnaires.

Il semble qu'aucune forme d'implication ne soit, en elle-même, capable de répondre à l'ensemble des besoins découlant d'une conception multidimensionnelle de la performance (Morin, Savoie & Beaudin, 1993). Nous pensons qu'il devient alors souhaitable que l'individu développe des formes d'implication multiples et hétérogènes. Il devient, de cette façon, plus à même de discerner et d'arbitrer les tensions entre les différents enjeux qui s'exercent sur sa contribution (Louart 1993, Dubet 1994).

1. Des problématiques qu'elles partagent avec les entreprises

1.1 La performance économique des associations L. 1901

1.1.1 La dépendance des associations par rapport à des ressources limitées

Avant d'intégrer une conception multidimensionnelle de la performance, nous tenons à souligner le fait que l'association est soumise aux contraintes de la performance économique. Son but non lucratif ne modifie pas totalement les logiques décrites par l'économie classique. Elle fonctionne, à l'instar des entreprises, à partir de capitaux en quantités limitées. L'utilité produite ne se mesure pas en terme de profit (certains parlent néanmoins de profits non-financiers (James, 1992)) mais elle est évaluée, entre autre, par les financeurs.

Au delà des stratégies marketing qui motivent une partie des dons reçus, le terme «désintéressé» ne nous semble pas convenir à la démarche des donateurs. Ils mandatent l'association pour qu'elle réalise une action clairement identifiée qu'ils s'«approprient». Elle constitue un intermédiaire entre eux et les bénéficiaires (Krashinsky, 1986) Ils exercent leur pouvoir pour contrôler, et souvent même orienter, l'usage des fonds qu'ils lui confient (Mintzberg 1986, Guillois 1988). Ils la soumettent ainsi à une logique d'efficacité qui consiste à maximiser la réalisation des objectifs à partir des ressources dont elle dispose.

Finalement, les critères de performance applicables aux associations ne diffèrent pas fondamentalement de ceux des entreprises. Le scandale de l'ARC (66% de charges de structure) illustre l'importance de la logique financière. Cette affaire s'oppose aux efforts de transparence que font la majorité des associations pour développer leur capital confiance (Hansmann, 1990). MSF, par exemple, revendique des charges de structure inférieures à 20%. La prégnance de la dimension économique et le pouvoir des financeurs se manifestent également dans l'importance accordée aux ratios décrivant la structure des fonds reçus. MSF préserve son indépendance en s'assurant qu'aucun financeur ne prend une part trop importante dans son «capital». L'AFVP développe, quant à elle, des stratégies de diversification des fonds reçus afin de s'émanciper du pouvoir du Ministère de la Coopération qui était jusque là majoritaire.

1.1.2 Utilités et limites de la concurrence

L'efficacité et la performance sont, toujours selon la vision «classique», garanties par les lois d'un marché en situation de concurrence pure et parfaite. Ce contexte fragilise la survie des organisations et les oblige à se dépasser. Les marchés sur lesquels interviennent les associations répondent à ce critère et l'humanitaire ne fait pas exception.

Elle s'exerce au niveau de la mobilisation des fonds. Elle oblige les associations à une surenchère dans la dramatisation et l'exposition de la misère. Les «publicités» développées dans cette perspective donnent une image erronée des pays du tiers-monde et vont à l'encontre de la mission de témoignage que revendiquent la plupart de ces organisations.

La concurrence s'exerce également au niveau des terrains d'intervention. Nous avons observé des cas où la concurrence oblige les associations à proposer des produits de plus en plus attractifs. Elles réduisent, par exemple, la participation financière des villageois et retombent ainsi dans des formes d'assistanat contraires aux principes élémentaires du développement. Nous avons également étudié des cas d'ententes dans le cadre desquelles les associations se répartissent le travail. Un grand nombre d'initiatives se trouvent ainsi bridées. Nous souhaitons ouvrir le débat sur l'utilité et les limites de la concurrence dans le cadre de la performance des associations.

1.2 L'approche multidimensionnelle de la performance des associations

1.2.1 Hétérogénéité des critères formulés par les interlocuteurs

La dimension économique n'épuise pas la notion de performance, elle ne résume pas à elle seule l'utilité produite par l'organisation. Pour l'association, elle ne constitue qu'un moyen, ses éventuels profits doivent obligatoirement être réinvestis vers d'autres fins. Suivant la perspective constructiviste adoptée par Morin & ali (1993) la performance n'existe pas en soi, elle est relative à «ce qu'on attend d'elle». De nombreux critères peuvent ainsi être envisagés.

L'organisation implique de nombreux acteurs qui contribuent à son action et/ou en bénéficient. Pour des raisons pratiques, nous désignons désormais les acteurs extérieurs à l'organisation sous le terme d'interlocuteur et conservons le terme d'acteur lorsqu'il s'agit de sa main d'oeuvre. La performance est constituée par les jugements prononcés par ces interlocuteurs sur les activités, les produits, les résultats ou les effets de son action. Face à l'hétérogénéité et aux contradictions de ces diverses attentes, le gestionnaire arbitre et privilégie un nombre limité d'acteurs, la performance se réduit alors aux critères que défendent ces derniers. Les acteurs des différents services arbitrent à leur niveau en privilégiant parfois des acteurs différents de ceux habituellement favorisés par l'organisation. Paradoxalement, ces tensions peuvent contribuer à la performance de l'organisation : elles permettent de gérer les tensions issues de l'hétérogénéité des critères défendus par ses différents interlocuteurs. Le nombre d'interlocuteurs satisfaits est plus grand que dans le cas où les acteurs reprennent à l'identique les enjeux de l'organisation. Leurs arbitrages intègrent, par ailleurs, leur propres intérêts.

1.2.2 La performance sociale des associations

Initié par l'Ecole des Relations Humaines, cet aspect de la performance organisationnelle trouve aujourd'hui encore de larges échos dans la littérature en sciences de gestion et dans les discours de certains dirigeants. Il s'agit de l'un des points de départ de toute réflexion RH : «la nécessité d'ajustement entre des intentions différentes» (Louart, 1990). On admet donc que les individus ont des attentes propres qui ne convergent pas forcément avec les besoins de l'organisation. La prise en considération de la satisfaction des ressources humaines dépend :

- de la responsabilité que lui reconnaissent les individus à ce niveau. Ils peuvent, en effet, conditionner leur contribution ou leur reconnaissance de la légitimité de l'organisation (cf. supra) à la satisfaction qu'elle leur apporte. Concernant les volontaires que nous avons rencontrés, si certains construisent le sens de leur contribution autour de la notion de sacrifice, un bon nombre se révèle fort exigeant à l'égard de l'association pour laquelle ils travaillent

- de la responsabilité que s'assigne l'organisation à ce niveau. Elle peut, au delà de la négociation que lui imposent les individus intégrer leur satisfaction en tant que «performance sociale». Les associations étudiées compensent les coûts engendrés par l'inexpérience de leurs volontaires en termes de performance technico-économique par la valeur ajoutée qu'elles produisent en termes d'éducation de la jeunesse. Mais nous avons constaté que cette éducation ne constituait, dans la plupart des cas qu'une partie des attentes des volontaires.

L'intégration d'une responsabilité concernant la satisfaction pose la question de ce qui doit être géré. Thévenet reconnaît la diversité des projets individuels et invite l'organisation à prendre en considération la spécificité de chacun. Cavnac et Sire (1994) proposent le concept de rémunération cafétéria (chaque individu choisi parmi différentes formules préétablies celles qui répond le mieux à ses enjeux). Mais il reste que la systématisation de cette démarche pose des questions de faisabilité et d'utilité en termes de gestion et de répartition des ressources; cet enjeu se retrouvant, a priori, en contradiction avec les enjeux technico-économiques. Nous abordons leur articulation en termes d'implication.

2. Articulation de la performance économique et de la performance sociale dans le cadre de l'implication

2.1 Définition de l'implication : perceptions et sens de la relation

2.1.1 Les formes d'implication : l'intensité, le référentiel, le mode et l'ancrage

Il nous faut, pour commencer, préciser notre position (Valéau, 1995) au sein du chaos conceptuel (Morrow, 1983) qui entoure le terme d'«implication». Nous l'utilisons suivant une acception relativement large : au sens d'«être en relation avec». Nous cherchons à identifier un certain nombre de variables pour organiser les différentes formes que peut prendre cette relation. La plupart des auteurs associent le terme d'implication à une forme particulière de relation correspondant, dans le cadre de la typologie d'Etzioni, à l'implication morale (moral involvement) ou engagement (commitment)².

Le phénomène sur lequel nous travaillons est, par ailleurs, d'une nature différente de celui auquel s'intéressent ces mêmes auteurs. Le paradigme substantialiste qu'ils adoptent les situe au niveau des réalités objectives, alors que le paradigme constructiviste auquel nous nous référons valorise les représentations que développent les individus à propos de cette réalité. Ces deux approches de la relation sont différentes mais se trouvent, par ailleurs, comme le souligne Thévenet (1992a), en interaction : «c'est l'ensemble des systèmes de représentations de la personne dans son contexte de travail qui façonne en lui une implication de plus en plus forte».

Nous définissons donc l'implication comme la représentation que produit l'individu à propos de la relation qui le lie à son «univers de travail». C'est l'ensemble de ses positionnements par rapport aux différents éléments qu'il y perçoit. Nous décrivons ce positionnement à travers quatre concepts :

- ses référentiels : les éléments de la situation qu'il perçoit et retient (institution, travail, etc.) (Morrow 1983, Redding 1991)

- ses modes : la façon dont il se positionne par rapport aux éléments perçus, la nature de la relation, ce que l'individu y investit, la signification qu'il lui donne (calculatrice, affective, normative : Etzioni 1978, Thévenet, 1992a)

- son intensité : elle peut être positive ou négative (Etzioni, 1978), le contraire de l'implication est l'indifférence

- son degré d'ancrage dans l'expérience.

2. Les usages se sont quelque peu écartés de la traduction et le mot «commitment» est désormais associé au terme «implication».

2.1.2 Contingences des relations entre implication et comportements

Cette dernière dimension correspond à l'état d'avancement du processus cognitif dans lequel nous inscrivons l'implication. Ce processus se compose de quatre étapes :

- l'individu anticipe son mode d'implication à partir des informations dont il dispose
- il projette ses anticipations sur la situation qu'il découvre et s'efforce de vivre l'implication à laquelle il s'était préparée, il la réajuste à la hausse ou à la baisse mais n'en modifie pas les termes
- lorsque les dissonances se font trop fortes, l'individu renonce à ses anticipations, il passe alors par une phase de confusion durant laquelle il perd le sens de la relation
- il reconstruit enfin des cadres de références et une implication à la mesure de son expérience.

Ce processus nous permet d'expliquer les différences observées entre l'implication au départ et celle finalement développée en situation. Il nous permet aussi de participer au difficile débat sur les liens entre implication et comportements. L'implication se développe en interaction avec les discours et les comportements. Elle est continue mais s'actualise en permanence dans le cadre des différents contextes dans lesquels elle se réalise. (Gladly & Valéau, 1996). Elle n'est au départ qu'un sens donné aux comportements mais elle devient, à l'issue du processus, un positionnement qui se stabilise et devient capable de les influencer.

L'implication dans un univers de travail donné est, par ailleurs, en concurrence avec :

- en amont, les valeurs qui ont un caractère plus général et plus permanent
- en aval, avec le positionnement par rapport au contexte immédiat (ex. menace d'une arme).

Le poids des valeurs et de l'implication dépend, entre autre, du niveau d'intégrité de la personne, c'est à dire sa capacité à résister aux opportunités et aux contraintes immédiates.

2.2 Articulations de la performance économique et de la performance sociale dans les théories en sciences de gestion

La performance sociale se fait, a priori, au détriment de la performance technico-économique. La littérature en sciences de gestion s'est abondamment penchée sur le problème et propose de nombreuses façons de les faire converger, nous relevons ainsi trois alternatives :

- l'«accommodation» (Piaget, 1926), c'est le projet de l'implication morale, il s'agit d'amener l'individu à s'approprier les valeurs et les buts de l'organisation pour que leurs projets se confondent³

- le «défi», Argyris développe une théorie suivant laquelle l'introduction des objectifs sous la forme d'un «défi» incite l'individu à se les approprier, il participe ainsi à la performance technico-économique tout en se réalisant. L'individu reste moralement impliqué dans projet individuel, le «défi» le reliant au travail ;

- l'«assimilation» (Piaget, 1926), «Le contrat d'embauche spécifie implicitement qu'en échange de rémunération monétaire ou autre, les employés poursuivront les buts de l'organisation». «La structure des récompenses dans une organisation est expressément conçue pour dépasser les problèmes liés aux objectifs individuels» (March & Simon, 1964). Cette dernière alternative explicite le fonctionnement traditionnel de l'entreprise mais ne s'applique pas, a priori, à l'association. Certains objecteront que les récompenses non financières et la reconnaissance constituent des formes de rémunération. Les résultats de notre étude nous amènent à penser que ces pratiques ne sont en fait que des cas particuliers et qu'elles ne sont pas représentatives des logiques sur lesquelles se fonde la relation entre

3. Nous développerons cette alternative dans le cadre de la partie concernant la production de sens. En effet l'individu ne s'implique pas moralement dans un agencement technico-économique mais dans une entité devenue signifiante.

l'association et les individus qu'elle emploie. Nous déclinons la logique de l'«assimilation» en termes d'implication afin de dépasser la notion de salaire et de parvenir à un niveau d'abstraction suffisant pour pouvoir identifier des logiques communes aux deux formes d'organisation.

2.3 Implication et pouvoir

Nous avons observé, que, contrairement à certaines idées reçues, les formes d'implication effectivement développées par les volontaires ne se limitent pas à l'implication morale dans l'organisation. Elles présentent une grande diversité tant au niveau des référentiels que des modes (Valéau, 1996). Nous avons par ailleurs constaté que les contributions obtenues sont le plus souvent satisfaisantes. Partant de là, nous identifions un certain nombre de caractéristiques de l'implication nécessaires à la performance de l'organisation. Le premier enjeu consiste à ce que l'individu dépasse la phase de confusion et achève son processus implicationnel. Son positionnement est ainsi suffisamment ancré et stabilisé pour orienter ses décisions et donner à l'organisation matière à négocier. L'implication morale dans les organisations n'est pas systématique, elle pose, par ailleurs, de par les écarts de représentations et les contingences de la relation entre implication et comportement, des problèmes de fiabilité. Nous réfutons la convergence systématique des enjeux des acteurs impliqués. Nous soulignons ainsi le besoin pour l'association de contrôler les contributions reçues de façon à ce qu'elles abondent dans le sens de sa performance technico-économique. Nous introduisons ainsi la notion la notion de pouvoir⁴.

Partant de là, nous introduisons l'association de deux éléments :

- une implication intense dans un référentiel lié à la situation (ex. le travail, le client)...
- ... dont la réalisation de cette implication passe par l'organisation.

La co-occurrence de ces deux éléments donne à l'organisation certaines garanties concernant la contribution qu'elle reçoit de l'individu. Les deux caractéristiques évoquées reprennent, à propos de l'implication, les termes du pouvoir tel que le conçoit Emerson (1962) :

- l'implication, morale ou calculatrice, dans un référentiel de la situation constituée, pour l'individu, un enjeu.

- l'organisation détient cet enjeu à partir du moment où cette implication ne peut être vécue en dehors de la situation de travail qu'elle propose.

L'individu est dépendant d'une situation dont l'organisation contrôle l'accès. La possibilité ou la menace de renvoyer le bénévole ou le volontaire fonde le pouvoir de l'association. Elle peut conditionner la réalisation de ses enjeux à l'exécution de ses exigences. Nous réfutons ainsi l'idée selon laquelle la relation entre l'association et les individus qu'elle emploie échapperait aux logiques du pouvoir. Nous rejoignons Etzioni, pour qui implication et pouvoir sont inséparables.

3. Une problématique plus spécifique aux associations : la performance symbolique

3.1 La production de sens comme caractéristique fondamentale des associations

4. Nombreux sont ceux qui croient que la relation entre les associations et leurs volontaires ou les bénévoles échappent aux logiques du pouvoir. L'un des arguments est d'ordre juridique :

- toute relation impliquant un lien de subordination doit être requalifiée en contrat de travail
- le droit du travail ne reconnaissant pas leur relation, elle n'implique pas de subordination.

3.1.1 La nature symbolique de l'association

La pérennité de l'organisation dépend de sa performance technico-économique mais aussi de la «légitimité» et de la crédibilité qui lui confèrent les constituants externes (Morin & ali, 1993) :

- pour l'entreprise, la crédibilité est (trop) souvent réduite à la rentabilité ; la légitimité est alors envisagée au niveau de la répartition des bénéfices entre les interlocuteurs. La rentabilité constitue une commune mesure autour de laquelle négocient les différents participants

- l'association ne dispose pas de telles «évidences» et les attentes, par rapport auxquelles les interlocuteurs évaluent sa légitimité, restent hétérogènes. Sa survie dépend de leur satisfaction mais son existence se fonde sur sa capacité à produire du sens : sa capacité à dépasser les problématiques spécifiques des différents acteurs pour leur faire partager sa Réalité.

Nous pensons ainsi que la performance symbolique constitue le fondement de l'organisation associative. Elle consiste d'une part à produire du sens et, d'autre part, à le faire partager. Cette définition ne recoupe pas le critère juridique et certaines organisations reconnues par la Loi 1901 sont, de notre point de vue, plus proches de l'entreprise que de l'association. Le concept d'entreprise citoyenne et les projets d'entreprise témoignent des préoccupations nouvelles de l'entreprise à ce niveau mais il ne prend pas, pour elle, un caractère vital.

L'approche constructiviste se révèle particulièrement adaptée à la compréhension du phénomène associatif. Suivant cette perspective, l'organisation n'existe pas en soi. La nature et l'utilité des «substances» sur lesquelles elle se fonde sont directement tributaires des représentations des acteurs internes et externes. Un consensus regroupant un minimum d'acteurs autour d'un minimum d'éléments est nécessaire pour construire une personnalité morale dépassant la somme des interactions entre acteurs. Nous pensons, qu'au delà du paradigme adopté (individualisme ou holisme), la nature de la réalité sociale étudiée peut varier, la densité et la consistance de la réalité organisationnelle dépendent du degré de consensus des individus en présence.

Les crises qui ponctuent l'histoire des associations sont très souvent liées à une perte de consensus. L'organisation ne meurt pas forcément mais elle change de nature (Mintzberg, 1990). L'une des associations étudiées rencontre actuellement des difficultés de cet ordre : les différents acteurs impliqués développent leurs propres problématiques à partir des spécificités de leur contexte. Ils n'interagissent plus que dans le cadre des stratégies (coalition, tensions) qu'ils développent en vue d'obtenir les ressources utiles à la réalisation de leurs enjeux. Le morcellement de la réalité symbolique met en danger l'intégrité de l'association. La performance symbolique concerne ainsi le partage du projet mais aussi la reconnaissance de l'association en tant que telle.

3.1.2 Performance symbolique et gestion de la production de sens

Le sens sur lequel se fonde l'association dépasse la notion de culture. Il n'émerge pas, il est délibérément produit. Pour Beaucourt (1996), le sens de l'organisation met en interaction le «sens déduit» au niveau organisationnel, le «sens induit» au niveau intersubjectif et «sens symbolique» produit au niveau intrapsychique. L'enjeu de l'association est le sens qu'elle déduit s'impose au sens émergent des deux autres niveaux. Ce sens a, par ailleurs, pour vocation de se propager au delà des «frontières» de l'association pour modifier, de façon substantielle et symbolique, son environnement. Suivant une perspective identique, le numéro de Human Relation «Global Social Change Organisation» (1991) définit les associations à partir de leur «engagement à servir d'agent de changement dans la création d'une civilisation meilleure».

Le sens ainsi produit s'organise dans le cadre d'un projet, il définit l'association dans sa relation avec son environnement :

- sa problématique permet d'interpréter l'environnement, elle pose un problème que l'association a pour objectif de résoudre. Le sens d'une situation donnée et l'utilité de l'association sont différents suivant qu'on les aborde en termes de droit de l'homme ou de développement

- ses valeurs constituent un cadre de références à partir duquel elle fonde le sens de ses actions

- ses orientations définissent le type de réponses qu'elle souhaite apporter au problème posé.

L'association démarre souvent sous la forme d'un projet plus ou moins informel initié par un individu ou un groupe ayant pour objectif de résoudre un problème précis. Son développement intègre ensuite des acteurs et des situations de plus en plus nombreuses et le sens de départ doit alors être géré. Cette gestion de la production de sens passe, à terme, par une répartition des rôles : une séparation de la «constitution» des grandes orientations et de leur «exécution». Cette gestion a pour enjeu de permettre l'évolution de l'association en fonction des modifications de l'environnement tout en prévenant son morcellement au profit des problématiques locales. L'exécutif, c'est-à-dire les différents services et les différents acteurs, peut être intégré suivant différents modèles de gestion (Brabet, 1993) : les services et les acteurs peuvent reprendre des critères identiques à ceux de l'organisation ou bien privilégier des enjeux et des acteurs différents. Ces différences découlent d'une logique de spécialisation et de complémentarité tout en intégrant des arbitrages spécifiques à travers lesquels les acteurs participent à la production du sens de l'association.

3.1.3 Négociation du sens produit avec les interlocuteurs extérieurs

Le problème posé est du même ordre que celui de l'identité : il s'agit de négocier son existence et la conception qu'on a de soi avec l'environnement. L'hétérogénéité des interlocuteurs et des situations favorise le morcellement et la dispersion de la réalité d'ensemble au profit de problématiques plus spécifiques. Le second aspect de la performance symbolique consiste donc à opposer, à cette tendance, la réalité produite et partagée en interne. Les contributions des différents interlocuteurs à l'existence de l'association sont de natures différentes :

- les financeurs : leur contribution se situe au départ au niveau technico-économique mais peut également concerner la réalité symbolique de l'association. Les pressions qu'ils peuvent exercer sur l'exécutif dépendent de leur degré de coalition (Mintzberg, 1990). Les financeurs peuvent demeurer extérieurs ou intégrer l'association en participant à ses institutions. Au niveau individuel, leur participation à la production du sens de l'association varie en fonction de la nature de la relation qui les lie. Elle peut contractualiser un certain nombre d'objectifs, l'association travaille alors sur les modalités de leur réalisation de façon à ce qu'ils concordent avec le sens qu'elle produit. Elle peut prendre la forme de subventions, leur renouvellement dépend de la légitimité qu'il lui accorde

- «la société civile» : il s'agit de sensibiliser le public aux problèmes sur lesquels travaille l'association et aux idées qu'elle défend. Il peut, dans certains cas, participer au financement, les enjeux de légitimité rejoignent alors les enjeux technico-économiques

- les bénéficiaires : dans le cadre d'une entreprise, les bénéficiaires sont les clients, ils ont le pouvoir de communiquer par leurs comportements (Hirshman, 1995). Concernant les associations humanitaires, en dehors de l'évidence des véritables situations d'urgence, nos entretiens auprès des populations révèlent un «gap», une rupture dans la réalité symbolique de l'organisation. Souvent ils ne comprennent pas l'utilité du projet et soupçonnent les volontaires d'en tirer quelque profit, ils leur reprochent une certaine arrogance et dénoncent des formes d'ingérence. De leur côté les volontaires ne comprennent pas leur manque de reconnaissance. Une partie de ces problèmes peut être mise sur le compte des difficultés de la rencontre interculturelle (R. Carolls 1978, C. Michallon, 1996) mais ils questionnent néanmoins le sens et les modalités de l'action.

Nous avons tracé les frontières de l'association en distinguant les acteurs participant à la production du sens de l'association de ceux qui l'évaluent. En restant dans le registre du symbolique, nous aurions pu nous référer à leur implication, c'est-à-dire à leur positionnement par rapport à l'association. Nous nous limitons ici à l'implication de la main d'oeuvre.

3.2 Les limites de l'implication morale dans l'organisation face à la performance symbolique

La performance symbolique pose un problème en termes d'implication, ce problème est, d'une façon générale, celui de l'implication morale dans l'organisation. Thévenet associe les enjeux que lui assignent habituellement les gestionnaires au besoin des entreprises de disposer d'individus capables d'autonomie : capables de prendre des décisions lorsqu'il n'est plus possible de formaliser l'ensemble des situations auxquelles ils doivent faire face dans le cadre de leur travail. La capacité à prendre des décisions s'évalue en termes de conformité («compliance», Etzioni, 1978) avec les orientations de l'organisation. Cette capacité à décider constitue, pour nous, un prolongement de la performance symbolique et un passage vers la performance technico-économique. Les décisions que prend l'individu participent à la production de la réalité substantielle et symbolique de l'organisation.

Nous redéfinissons l'implication morale comme le fait de s'en remettre à un référentiel donné pour définir le sens de la situation. Elle est souvent considérée comme le résultat d'un processus d'identification à l'organisation à l'issue duquel l'individu partage ses buts et ses valeurs (Mowday & alii 1979, Thévenet 1992b). Cette forme d'implication semble a priori cadrer avec les enjeux de la performance symbolique et ses prolongements en termes de décisions mais elle peut rapidement générer des effets pervers. Thévenet relève qu'elle peut altérer l'esprit critique et la capacité de recul et d'innovation de l'individu. Concernant la performance symbolique, elle contribue à la diffusion et à la conservation du projet initial mais réduit en retour sa capacité à évoluer face aux modifications de l'environnement.

MSF apporte une réponse pratique à ce problème. Sa culture est particulièrement développée et génère une forte proportion d'implication morale. Elle en contre les effets pervers en instituant un turn-over élevé. La solution ici instituée émerge dans la plupart des associations, un taux de turn-over relativement fort caractérise la plupart d'entre elles. Pearse (1994) évoque l'hypothèse selon laquelle ce seraient les plus impliqués qui resteraient. Ce phénomène compense une partie des effets pervers⁵ de l'implication morale dans l'organisation mais il reste qu'elle ne répond, en tant que telle, que partiellement aux enjeux de performance symbolique et à leur prolongement en termes de décisions. Partant de là, nous abordons les potentialités de quelques alternatives envisagées d'une part au niveau du mode et d'autre part au niveau des référentiels :

- le mode moral peut être réduit à une compréhension et une reconnaissance de l'organisation sans qu'il y ait pour autant identification ou même adhésion. Face aux contraintes immédiates de la situation, l'individu ne se limite pas à ses intérêts personnels mais perçoit et prend en considération les attentes de l'organisation. Ce peut être, dans le cadre d'une implication calculatrice, une forme de loyauté ou la référence à un mandat. Au niveau symbolique, le simple fait de percevoir l'organisation participe à sa réalité

- l'organisation n'est pas le seul référentiel de la situation auquel peut s'adresser l'implication morale, l'individu peut retenir le bénéficiaire, le projet ou le financeur pour évaluer l'utilité et la valeur de sa contribution. Il prend ses décisions en se référant à leurs

5. Le caractère pervers de ces effets est relatif. Dans le cadre de l'urgence, par exemple, le volontaire mobilise toutes ses énergies vers un but bien défini. Ce stress lui permet d'affronter la misère et le danger. Le doute sur la légitimité de l'action peut, dans ce cas, devenir nuisible, il est préférable qu'il s'en remette à l'association pour définir le sens de la situation et qu'il attende le retour pour le questionner.

intérêts. Ceux-ci peuvent être différents de ceux de l'organisation. Les individus moralement impliqués dans d'autres référentiels déclinent en interne les tensions habituellement contenues en externe. Ce qui compte alors ce n'est pas l'implication de l'individu isolé mais la diversité de l'effectif

- certains des individus étudiés parviennent à développer des formes de réflexivité sur leur implication morale : ils prennent peu à peu conscience de l'emprise dont ils sont l'objet. Ils sont plus vigilants et cherchent à en gérer les effets pervers.

Quoi qu'il en soit, le caractère moral de l'implication est fondamental, il permet de dépasser la vision politique de l'organisation développée par Crozier et Friedberg (1977). D'un point de vue symbolique, il amène l'individu à investir sa contribution d'un sens dépassant ses intérêts personnels. Il contribue ainsi à la réalité du projet de l'organisation même si le sens ainsi produit ne correspond pas tout à fait à celui de cette dernière.

3.3 Contradictions entre la performance symbolique et les autres formes

3.3.1 Un problème insoluble

La performance symbolique s'ajoute aux nécessités de la performance technico-économique et de la performance sociale. L'importance que lui donnent les associations introduit des difficultés et des problèmes nouveaux en termes de gestion. Au niveau de l'organisation, performance symbolique et performance technico-économique ne vont pas forcément de pair, face à un problème concret les deux peuvent se retrouver en contradiction : «Doit-on accepter toutes les subventions ?» «Peut-on collaborer avec un gouvernement totalitaire pour intervenir dans un pays ?» De même, l'exercice du pouvoir dont dispose l'association pour garantir l'exécution de ses exigences pose un problème par rapport à des cultures valorisant l'engagement personnel (Valéau, 1996). Au niveau individuel, la reconnaissance d'un projet personnel, comme par exemple l'acquisition de nouvelles compétences professionnelles, contredit la performance symbolique de l'association. Elle peut, comme nous l'avons vu, conditionner sa réalisation à l'exécution du travail. Mais il reste que le sens de la contribution, lorsqu'elle est donnée sous la menace ou par intérêt, ne participe que partiellement à la réalité de l'association et de son projet.

Seule l'implication morale, en reliant les deux référents, est en mesure de résoudre le problème, mais celle-ci n'est pas systématique et génère par ailleurs un certain nombre d'effets pervers. Selon Thévenet l'implication missionnaire, qui consiste à donner sans rien attendre en retour, ne peut fonder une relation durable et peut rapidement devenir source de frustration. Le problème posé par les associations en termes d'implication semble insoluble. Cette impasse est liée aux cadres de références à l'intérieur desquels nous avons jusqu'à présent pensé l'implication (Watzlavick, 1971). Nous envisageons désormais son caractère multidimensionnel.

3.3.2 Une implication composée de formes hétérogènes

Nombreux sont ceux qui croient encore qu'en l'absence de but lucratif pour l'association et de salaire pour les individus, leurs enjeux convergent «naturellement» et que l'implication morale dans l'organisation est unanime. Nous expliquons sa fréquence, probablement plus élevée qu'en entreprise, par une tendance générale à la multiplication et à la diversification des formes d'implication. Elle s'inscrit dans des combinaisons composées de modes et de référentiels des plus variés (Valéau, 1996). La complexité, l'hétérogénéité des logiques d'action, les contradictions qui traversent l'association sont comparables à celles décrites par les chercheurs à propos de l'entreprise. Cependant, nous avons pu constater qu'un très grand nombre des volontaires que nous avons étudiés parvenaient à contribuer aux trois dimensions de la performance que nous avons relevées.

La situation des volontaires intervenant dans le développement est particulièrement représentative de cette complexité. Il s'agit de réaliser un projet susceptible de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations du tiers monde. La notion de progrès qui sous-tend cette démarche est éminemment relative, elle confronte des logiques locales, nationales et internationales en termes économiques, sociaux et politiques. Les populations, du fait de leur précarité, sont souvent résistantes aux changements apportés, les malentendus liés aux différences culturelles sont fréquents (Michalon, 1996) et à long terme, la majorité des projets échoue. Les acteurs impliqués sont nombreux : en plus des bénéficiaires, le volontaire doit tenir compte des différents services et des différents niveaux hiérarchiques de l'association, des financeurs et des autorités locales. Nous avons observé trois types de stratégies permettant au volontaire de gérer les tensions qui traversent la situation à laquelle il est confronté :

- le pragmatisme. «Ça sert à rien de se poser trop de questions, moi si je reste c'est uniquement pour réaliser mon projet, le reste ...» Il développe des stratégies intégrant les contraintes et les opportunités définies par les différents intérêts en présence. Le sens du projet se limite à sa réalisation instrumentale

- l'implication morale vis-à-vis de l'un des interlocuteurs. «Moi je m'en remets aux décisions de «X» ... « Lorsque ses interlocuteurs ne parviennent pas à s'accorder, le volontaire peut privilégier l'un d'entre eux. Il s'en remet à lui pour définir le sens et les enjeux de la situation et attend sa reconnaissance pour valider sa réussite

- le discernement. «Tu vois maintenant je me fie à mon opinion personnelle. OK, j'ai fait quelques erreurs mais au moins maintenant, je sais de quoi je parle». Ayant renoncé aux évidences sur lesquelles il fondait ses ambitions, le volontaire s'ouvre à la complexité et aux contradictions du développement, il étudie le point de vue et les enjeux de chacun des acteurs et prend position en assumant le caractère arbitraire de ses choix. Ce travail mêle, à la réflexion et aux valeurs, l'expérience personnelle. Il ne fonde plus sa légitimité uniquement sur l'ampleur de ses réalisations mais aussi et surtout sur la compréhension et la capacité d'expertise qu'il acquiert à propos du développement en général et de sa situation en particulier.

Cette dernière stratégie constitue la réponse que nous cherchions face au problème posé par l'implication dans le cadre d'une conception multidimensionnelle de la performance : l'individu développe simultanément des implications différentes⁶. Il gère conjointement des positionnements multiples résultant du caractère hétérogène de la réalité à laquelle il est confronté. Cette hétérogénéité engendre un phénomène de distanciation à travers laquelle l'individu retrouve une «subjectivité», une unité, une autonomie à partir de laquelle il oriente ses actions et leur construit un sens (Dubet, 1994). Il ne cherche pas à occulter les contradictions (Festinger, 1957) mais il arbitre entre les différents acteurs en présence et ses propres intérêts. L'individu ainsi impliqué est capable de prendre des décisions et de mener à bien la mission qui lui est confiée. Il se positionne par rapport à la réalité de l'organisation, il contribue à sa performance économique et symbolique tout en faisant valoir d'autres points de vue dont le sien. L'individu ainsi impliqué est en mesure, à son niveau, de participer, au caractère multidimensionnel de la performance.

Conclusion

Depuis Ford et les 5\$/day, l'entreprise a cherché à négocier les conduites de ses salariés

6. Notre position est différente de celle de Thévenet. L'implication qu'il propose mêle calcul et adhésion suivant une logique de complémentarité. Pour nous, toute implication calculatrice est, en fait, la «dérivée» d'une implication morale vis-à-vis d'un autre référentiel et ne constitue pas, en tant que telle, une forme différente. Ainsi les formes d'implication différentes auxquelles nous nous attachons sont des implications morales adressées à des référentiels différents. Elles peuvent à tout moment se retrouver en tension.

et les a ainsi incités à l'implication calculatrice. Nous interprétons son engouement pour l'implication morale comme une volonté de sa part d'élargir le champ de la relation qui la lie à ses salariés. L'implication morale, l'entreprise citoyenne et le projet d'entreprise semblent témoigner de préoccupations nouvelles concernant le sens de l'entreprise et de son action.

Le but non lucratif des associations relativise la dimension technico-économique et facilite la prise en compte du caractère multidimensionnel de la performance. En l'absence de rémunération, l'individu ne développe pas, comme beaucoup le croient, une implication uniquement morale et exclusivement destinée à l'organisation mais multiplie et diversifie ses implications. Il arbitre les tensions entre les différents points de vue qu'il prend en considération. Dans les deux cas, la mobilisation de valeurs et la production de sens permet de gérer l'hétérogénéité des enjeux retenus. Cette brève exploration souligne la compatibilité de certaines problématiques de l'entreprise avec la réalité association tout en introduisant des spécificités liées à l'importance qu'elles accordent à la dimension symbolique de leur action. Les difficultés qui en découlent mériteraient une réflexion plus spécifique de la part des sciences de gestion.

Bibliographie

- BEAUCOURT C, «La dimension symbolique des configurations organisationnelles», RFG 1996
- BRABET J. & ali, «Repenser la GRH», Economica, 1993
- CAROLLS R., «Evidences invisibles», Seuil, 1978
- CAVAGNAC M. & SIRE B., «Rémunérations cafétéria et engagement de l'employeur», RFGRH, n°12, oct. 1994
- CROZIER M. & FRIEDBERG E., «L'acteur et le système», Le Seuil, 1977
- DUBET F., «Sociologie de l'expérience», Seuil, 1994
- EMERSON R., «Power-Dependance Relations», US Sociological Review, n°27, 1962
- ETZIONI A., «A Comparative Analysis of Complex Organisations on Power, Involvement, and their Correlates», The Free Press of Glencoe, 1978
- FESTINGER L., «A Theory of Cognitive Dissonance, Evanston Row Peterson, 1957
- GLADY M, VALEAUP, «Le discours expression / construction de l'implication», AGRH, 1996
- GUILLOIS T., «Associations et subventions, RF de Finances Publiques, n°22, 1988
- HANSMANN H.», «Economic Theories of Nonprofits Organization», Yale UP, 1987
- HIRSCHMAN A. O., «Défection et prise de parole», Fayard, 1995
- HUMAN RELATION, «The Organization Dimension of Global Change», Vol. 44, n°8, 1991
- JAMES E., «Comment» in Akerman, «The Economics of Nonprofits Institution», O.U.P, 1986
- KRASHINSKY M., «Transaction Costs and a Theory of the Nonprofit Sector», O.U.P, 1986
- LOUART P., «La gestion des hommes entre modèles et processus.», IAE de Lille, 1990
- LOUART P., «Les champs de tension en GRH», in «Repenser la GRH»
- MARCH J. G. & H. A. SIMON, «Les organisations», Dunod, 1964
- MERTON R. K., «Social Theory and Social Structure», The free Press, 1959
- MINTZBERG H., «Le pouvoir dans les organisations», Les Editions d'Organisations, 1986
- MORROW P. C., «»Concept Redundancy in Organizational Research : the Case of Work Commitment», Académy of Management Review, vol. 8, n°3, 1983
- MOWDAY R. T., PORTER L. W. et STEER R. M., «The Mesurement of Organizational Commitment», Journal of Vocational Behavior, 1979
- NEVEU J. P., «Méthodologie de l'implication», AGRH 1991 - Cergy, Symposium n°4, 1991
- PAILOT Ph., «De l'implication à l'emprise», Cahier de la Recherche de Lille, 1996
- PEARCE J. L., «Why Volunteers ?», Routledge, 1995
- PIAGET J., «La représentation du monde chez l'enfant», P.U.F., 1926
- REDDING S. & ali. «The Nature if Individual Attachment to the Organization», Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 4, Ch. 13, Consulting Psychologists Press, 1991
- THEVENET M., «Gestion des carrières, système de représentation et implication des cadres», Revue Française de GRH, n°2 - Déc 1991 - Janv. 1992a

THEVENET M., «Impliquer les personnes dans l'entreprise», Editions Liaisons, 1992b
VALEAU P., «L'autonomie conditionnelle», Congrès d'Annecy, 1996
VALEAU P., «Le processus implicationnel», AGRH Poitiers, 1995
WATZLAVICK P., J. WEAKLAND, R. FISCH, «Changement, paradoxes et psychothérapie»,
Seuil, Point Essais, 1975