

«L'autonomie conditionnelle» : pratiques et gestion symbolique du pouvoir dans les associations L. 1901.

Patrick VALÉAU, Enseignant- chercheur – IAE de Lille

Résumé :

Ce texte démontre que, contrairement à certaines idées reçues, l'autonomie, dont disposent les volontaires des associations L.1901, est, en fait, conditionnelle. Lorsque ceux-ci ne donnent pas satisfaction en termes technico-économiques, l'association introduit des pratiques directives. Elle est, cependant, tenue d'en gérer le sens afin qu'il reste conforme à la notion d'engagement qui caractérise, a priori, sa relation avec les volontaires.

Introduction

Compte tenu des taux de turnover auxquels les associations ont à faire face (ex. pour les associations étudiées : de 30 à 50 % par an), leurs besoins en termes de GRH se concentrent sur la gestion des effectifs. La rationalisation de cette activité est ainsi passée par des profils de postes plus précis, par la mise en place de gestions prévisionnelles des emplois et des compétences et par des processus de recrutement plus cadrés.

En dépit des performances technico-économiques auxquelles contribuent ces efforts, ils font néanmoins l'objet d'importantes controverses au sein même de ces organisations : certains craignent que cette «professionnalisation» réduise la part d'informel qui caractérise pour beaucoup les associations et qu'elles y «perdent leur âme». Dans cette perspective, le domaine le plus sensible reste sans doute celui de l'encadrement. D'une définition plus stricte des attributions de chacun à l'institution d'une hiérarchie, ne serait-ce que de compétences, il n'y a qu'un pas que beaucoup se refusent encore à franchir ou à admettre.

C'est précisément cet aspect fondamental de la GRH que nous avons souhaité expliciter et mettre en valeur dans le cadre de cet article : nous décrivons les pratiques d'encadrement que l'association développe pour répondre à ses impératifs technico-économiques en analysant comment l'usage du pouvoir dont elle dispose compose avec les normes culturelles (Muller, 1997) et les critères de sa performance symbolique (Valéau, 1996). L'objectif est de repérer les contraintes et les opportunités spécifiques qui concourent à l'émergence et/ou à la mise en place des pratiques étudiées afin de conclure si les compétences dont elles recèlent son transférables à d'autres formes d'organisation (Brunstein, 1996).

L'engagement moral réciproque habituellement évoqué pour caractériser la relation volontaire-association ne garantit pas la performance technico-économique tout en

s'opposant à la mise en place de pratiques directives (Muller, 1997). Cet article évalue ses besoins de directivité, mesure le pouvoir dont elle peut disposer et décrit la façon dont elle peut légitimer ses pratiques. Il modélise un fonctionnement dans le cadre duquel l'association parvient à limiter au maximum le recours à ce dernier, optimisant ainsi une autonomie conforme aux principes précédents et comment, le cas échéant, elle gère le sens de ses pratiques de façon à négocier leurs légitimités.

Les représentations ordinaires stipulent qu'en l'absence de rémunération, cette dernière ne dispose pas d'un tel pouvoir (March et Simon, 19964). La jurisprudence refusant de requalifier la relation volontaire-association en contrat de travail, confirme implicitement l'absence de lien de subordination.

Des points de vue d'horizons fort différents (scientifiques, acteurs, «grand public») convergent ainsi sur l'idée que la relation volontaire-association relève d'un engagement moral dans le cadre duquel ils signifient leur volonté de réaliser ensemble un même but. Cet engagement compense en principe l'absence de pouvoir en garantissant certaines dispositions en termes de comportements.

Une étude plus approfondie de trois d'entre elles¹ vient questionner la portée de ces principes : si les propos recueillis confirment, dans la plupart des cas, cet engagement moral, certaines données réfutent la conformité systématique des contributions ainsi obtenues, d'autres, encore, amènent à constater le caractère directif de certaines pratiques.

Les trois associations étudiées recourent au volontariat : une activité à temps complet non rémunérée mais compensée par une indemnité de subsistance. Nous pensons que la gestion de cette main d'oeuvre présente de nombreuses similitudes avec la gestion du bénévolat, en particulier en ce qui concerne les aspects ici développés.

1. Des bénévoles naturellement disposés à contribuer aux enjeux de l'association ?

Les entretiens menés auprès des volontaires mettent en évidence des cas d'implication n'intégrant pas d'engagement moral vis-à-vis de l'association. Par ailleurs, même lorsque, comme dans la plupart des cas, cet engagement existe, il ne garantit pas pour autant une fiabilité absolue en termes de comportement et de contribution (Pearse, 1994 ;).

1.1. Nature de l'engagement moral

Les sciences de gestion développent un concept, a priori, approprié à l'analyse du phénomène en question : le «commitment». Mais cet apport conceptuel pose problème car les différents travaux disponibles s'appuient sur des définitions hétérogènes² (Thévenet, 1992 ; Neveu, 1996 ; Morrow, 1983) induisant des phénomènes de natures différentes. Nous retenons ici deux perspectives distinctes :

– la première confère au «commitment» un caractère substantiel³ : une attitude positive par rapport à l'organisation associée à des formes d'identification dans le cadre de laquelle l'individu s'approprie ses buts et manifeste sa volonté de rester pour produire des efforts conformes à ses exigences (Mowday, Porter et Steer, 1979⁴). Le «commitment» semble alors décrire l'état réel de la relation (Thévenet, 1992) : en l'absence de motivations extrinsèques, les comportements seraient motivés par des formes de «commitment» (Festinger, 1957 ; Salancick, 1977) ;

– la seconde perspective se positionne au niveau de la relation consciente. Par prudence ou par conviction, le chercheur se refuse à assimiler les propos recueillis à propos de la relation et sa réalité. Le «self reported commitment» (Pearse, 1994, Glady & Valéau, 1996)⁵ alors recueilli peut suivant les points de vue s'apparenter à des aspirations, des formes acceptables

des motivations (Michel, 1989) ou à une production de sens indépendante de ces dernières.

La question posée par ces deux définitions est de savoir si l'engagement moral habituellement admis comme fondement de la relation volontaire-association est de nature substantielle ou symbolique.

Les propos recueillis dans le cadre de nos entretiens et nos observations ne nous permettent pas de spéculer sur les motivations inconscientes et les dispositions «réelles» des volontaires par rapport à l'association. Partant de là, nous réduisons la définition du *commitment* substantiel au fait de se sentir, pour une raison (une motivation) ou pour une autre, concerné par la réalisation des buts de l'association.

Nous pouvons en revanche, plus sûrement, nous prononcer sur les caractéristiques de la relation telle que la signifient ces derniers ainsi que sur «le sens qu'ils donnent à ce que donnent à voir leurs comportements» (Quéré, 1993). Nous analysons la relation signifiée en termes d'implication symbolique : un positionnement dans le cadre duquel l'individu se définit par rapport un objet, définissant ainsi le sens de leur relation. Ce positionnement peut-être catégorisé en fonction du registre dans lequel il s'inscrit : logique, affectif, normatif, aliénant⁶ (Etzioni, 1978 ; Penley et Gould, 1988) ainsi que du référentiel auquel il se destine (Redding, 1991). Nous posons comme hypothèse heuristique que l'implication symbolique peut influencer ce que les comportements «donnent à voir»⁷.

Nous nous référons en priorité à l'engagement moral signifié par les volontaires que nous assimilons à une forme d'implication symbolique⁸ fondée sur le registre des valeurs. Nous considérons un engagement substantiel lorsque le volontaire se préoccupe plus particulièrement de la réalisation pratique des buts de l'organisation.

1.2. Contexte de l'engagement moral : des implications multiples.

L'engagement moral signifié par la plupart des volontaires doit, tout d'abord, être relativisé : si les formes de «*commitment*» signifiées par les volontaires («*self reported commitment*») sont, probablement, plus fréquentes qu'en entreprise, elles s'inscrivent en fait dans une tendance plus générale à :

- la complexification, l'implication adoptée mêle différents registres (Thévenet, 1992) ;
- à la multiplication et à la diversification, le volontaire peut développer plusieurs implications signifiantes adressées à un ou plusieurs référentiels⁹. Ces différentes implications ne se développent pas forcément de façon cohérentes : elles peuvent se fonder sur des anticipations, des expériences et des principes différents.

Les écarts entre ce que le volontaire donne à voir en termes de comportements et les attentes de l'association peuvent s'expliquer par le fait que la configuration implicationnelle qu'il adopte est dominée par un autre référentiel. Même lorsque l'association domine, sa fiabilité ne peut être garantie. Quatre cas de figures peuvent ainsi être envisagés :

- l'implication instrumentale : lorsque l'engagement dans l'association est de nature substantielle, autrement dit que le volontaire se réapproprie ses buts, l'efficacité technique alors recherchée peut se faire au détriment des principes que définit l'association à propos de leur réalisation ;

- l'implication «morale» (Etzioni, 1976) : lorsque cet engagement est de nature symbolique, le volontaire peut multiplier les démonstrations de son attachement sans véritablement se préoccuper des questions pratiques ;

- l'implication exclusive : lorsque l'engagement dans l'association prend un caractère exclusif, le volontaire peut développer des formes d'intransigeances réduisant ses capacités à impliquer les autres acteurs.

- l'implication discernée : lorsque le volontaire arbitre entre différentes implications¹⁰ : la prise en considération des enjeux définis par les acteurs en présence peut se faire au détriment des attentes de l'association.

Ces quatre cas, chacun à leur niveau, nous amènent à envisager la possibilité face à une situation et un problème donnés, que le volontaire prenne une décision différente de celle souhaitée par l'association et donne à voir une contribution sensiblement différente de celle attendue. Ainsi, même les configurations les plus positives posent à un moment ou à un autre un problème de fiabilité au niveau des comportements et des contributions.

Ces problèmes de fiabilité des comportements constituent semble-t-il les problèmes fondateurs de la GRH. Selon March et Simon, «Le contrat d'embauche spécifie implicitement qu'en échange de rémunération monétaire ou autre, les employés poursuivront les buts de l'organisation.» (1964), autrement dit, ils se conformeront aux comportements prescrits par cette dernière. Qu'en est-il en l'absence de rémunération ?

2. Le pouvoir

2.1. Fondements

La plupart des volontaires ne perçoivent aucune hiérarchie, ils revendiquent le pouvoir de décider à tous les niveaux de la conduite de leur projet (Muller, 1997). Ils conçoivent leurs relations avec les responsables de l'association en termes d'appuis et de conseil, fondées sur la compétence et la responsabilité.

Mais il reste une minorité de volontaires dont les points de vue diffèrent. Certains, adhérant à la logique de la professionnalisation reconnaissent la nécessité d'une coordination autoritaire ; d'autres signifient une implication aliénante à l'encontre d'un pouvoir dont ils dénoncent le caractère illégitime. Ces cas particuliers suffisent à réfuter l'absence de pouvoir et l'impossibilité pour l'association de recourir à des pratiques directives. Il s'agit, par conséquent, de construire un modèle capable d'en rendre compte.

Au niveau scientifique, certains, comme Etzioni, s'orientent vers des formes de pouvoir plus spécifiques : «...toutes les associations (de volontaires)¹¹ ont une structure similaire, elles sont avant tout sociales, usant en plus à des degrés différents de pouvoir normatif pur.» Ce pouvoir permet de convaincre suivant une logique découlant des valeurs, soit d'influencer (charisme). Mais ces arguments n'expliquent pas les cas d'aliénation.

Ces derniers peuvent en revanche s'expliquer par une dépendance par rapport à un enjeu détenu par un interlocuteur, qui, qui plus est, ne peut être obtenu dans le cadre d'une autre relation. (Emerson, 1962). Que l'on considère un «commitment» substantiel ou un «commitment» signifié, le comportement du volontaire consistant à rejoindre l'association et à y rester résulte dans presque tous les cas¹² de motivations par rapport à des valences susceptibles d'être, directement ou indirectement, atteintes dans le cadre de la situation de travail proposée par l'association. Plus précisément, l'engagement physique dans la situation résulte d'une fonction telle que celle définie par Vroom (1964) confrontant la valeur accordée à l'enjeu visé aux probabilités d'y accéder.

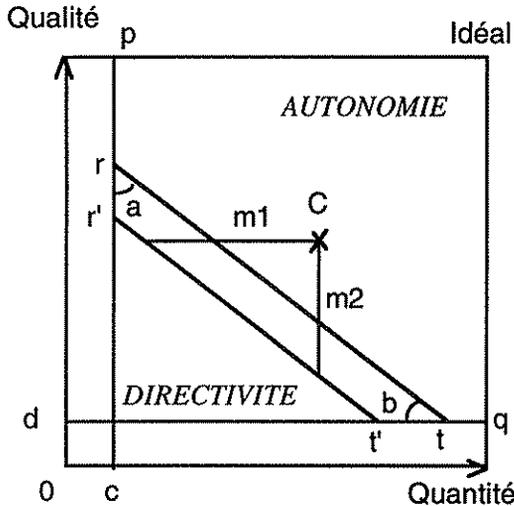
Même si l'accès à l'objet de la motivation n'est pas directement lié à la contribution fournie, l'association détient un pouvoir certain. Car, dans la mesure où elle contrôle l'accès à la situation, elle peut le conditionner à des comportements et à des décisions conformes à ses enjeux. La relation se fonde, en fait, sur une dépendance réciproque dans le cadre de laquelle, le pouvoir du volontaire réside dans sa contribution. Si celui-ci ne répond pas aux exigences définies par l'association, cette dernière n'a alors plus besoin de lui et le pouvoir, dont il disposait, disparaît.

2.2. Utilités

Les mécanismes qui régulent l'autonomie accordée peuvent être décrits à l'aide d'une

représentation graphique. Nous partons d'un repère orthonormé dont l'axe des abscisses représente la quantité de travail, celui des ordonnées correspond à la qualité du travail. Cette qualité correspond entre autre à la conformité des décisions prises par rapport aux objectifs et aux principes déduits par l'association.

L'AUTONOMIE CONDITIONNELLE



C = contribution
 $prtq$ = exigences
 $C > ptqr \Rightarrow$ satisfaction

$rr'tt$ = coûts / directivité

$prtq > C > pr'tq$
 utilité / directivité < coûts
 \Rightarrow AUTONOMIE

$C < pr'tq$
 \Rightarrow DIRECTIVITE

$m1$ & $m2$ = marges

$a + b = 1$

$c + d =$ contribution minimum

$C > pr'tq \Leftrightarrow m1+m2 > 0$
 \Rightarrow AUTONOMIE

Nous pouvons, à partir de ce repère, représenter les exigences de l'organisation par une droite composée de points combinant des quantités et des qualités de travail équivalentes. Ces exigences restent subjectives, elles dépendent de la façon dont l'association évalue les contributions recueillies compte tenu de ses aspirations.

L'inclinaison de cette droite peut varier en fonction de l'importance relative accordée aux aspects quantitatifs et qualitatifs de la contribution. Elle se trouve par ailleurs coupé par des minima requis au niveau de chacun de ces deux aspects.

Cette droite constitue un repère permettant d'évaluer la contribution effectivement développée par le volontaire en terme de satisfaction. Lorsque la contribution correspond à une combinaison supérieure ou égale à la droite des exigences, l'organisation est satisfaite, l'utilité d'une intervention directive est négative ou, en tout cas, très faible, l'autonomie accordée au volontaire est totale. Le volontaire conserve cette autonomie tant qu'il demeure à l'intérieur des marges de manoeuvre que lui permet sa contribution actuelle : il peut réduire la quantité qu'il produit jusqu'au minimum exigé ou prendre des initiatives correspondant à l'idée qu'il se fait du projet jusqu'au point de conformité requis par la droite des exigences

Inversement, lorsque la combinaison obtenue se situe en dessous de cette droite, la satisfaction et la dépendance de l'association par rapport au volontaire sont alors réduites, l'association est en mesure de développer des pratiques directives, dont l'utilité consiste à obtenir une contribution plus conforme à ses exigences. Deux cas de figures sont alors possibles :

- soit le volontaire ne trouve plus satisfaction dans la situation définie par les directives de l'association. La rupture est alors consommée ;
- soit le volontaire reste dépendant de valences relatives à la situation. Il se conforme alors aux directives de l'association.

L'autonomie conditionnelle ainsi mise à jour n'en est pas moins réelle :

– l'association ne cherche pas à contrôler les comportements du volontaire et à prévenir d'éventuelles dérives ;

– elle lui donne, a priori, une autonomie totale, sur laquelle elle peut, le cas échéant, lorsque celui-ci ne respecte pas son engagement, revenir.

L'association ne cherche pas à fixer son pouvoir de façon arbitraire et définitive, les pratiques qu'elle développe ont ainsi, entre autre mérité, celui d'intégrer les contingences de sa réalité.

Les mécanismes qui définissent l'autonomie accordée au volontaire s'autorégulent. Une intervention directive devient utile au même moment qu'elle devient possible : l'association introduit des pratiques directives à partir du moment où elle dispose d'un pouvoir «réel» autrement dit à partir du moment où la relation d'interdépendance devient asymétrique, ce caractère asymétrique résultant d'une contribution insatisfaisante. On observe là des mécanismes de l'ordre d'une offre et d'une demande de directivité. Cependant, les représentations sociales du pouvoir ne s'avèrent pas aussi flexible ; elles obligent l'association à une gestion symbolique de ses pratiques.

3. Sens des pratiques directives et performance symbolique

Compte tenu des problèmes de fiabilité en termes de comportements soulevés dans la première partie, «l'autonomie conditionnelle» décrite dans la deuxième pourrait, a priori, constituer une réponse idéale : elle permet à l'association de bénéficier de la créativité, des initiatives et de toutes les vertus que les auteurs reconnaissent à l'autonomie tout en lui assurant les moyens d'une contribution conforme à ses exigences minimales, par ailleurs, définies.

Mais la performance technico-économique ainsi réalisée ne suffit pas à légitimer cette «autonomie conditionnelle». En effet, même si elle donne, presque toujours, à voir une autonomie conforme à l'engagement moral signifié par les volontaires, le recours à des pratiques directives, aussi rare soit-il, peut réfuter la «production symbolique» sur laquelle se fonde l'association. Cette «production symbolique» consiste à se définir par rapport à son environnement, à définir les critères de légitimités des finalités qu'elle s'assigne et des moyens qu'elle souhaite mettre en œuvre pour les atteindre. La «performance symbolique de l'association» (Valéau, 1996) réside, d'une part, dans sa capacité à produire ces cadres de références et, d'autre part, dans le consensus qu'elle parvient à susciter autour de ces derniers. Elle passe soit par la conformité des pratiques avec le discours tenu, soit par la gestion du sens de ce que ces pratiques «donnent à voir» (Quéret, 1993).

Ainsi les pratiques directives autorisées par l'autonomie conditionnelle ne touchent pas seulement l'individu «recadré» mais concernent l'ensemble des volontaires directement ou indirectement témoins des faits. Si la relation individu-organisation, envisagée en termes de motivations et d'interdépendance par rapport à une situation dont l'association contrôle l'accès, détermine, dans la plupart des cas, un pouvoir substantiel au profit de cette dernière, cette même relation, envisagée dans les termes de la «production symbolique» (Valéau, 1996) signifiée par les volontaires eux-mêmes, s'oppose à son usage ostentatoire. Ces deux visions de l'organisation relèvent de deux organigrammes distincts correspondant à des «générations» différentes (Brunstein, 1997).

Les représentations sociales issues de la culture associative limite l'exercice du pouvoir substantiel dont dispose, de fait, l'association, et interagissent avec la réalité qu'elle «dédit» (Beaucourt, 1996) en imposant, le cas échéant, une gestion symbolique des pratiques directives visant à leur donner un sens conforme aux valeurs de l'engagement moral.

Cette gestion symbolique consiste à communiquer un sens, à ce que son intervention a

donné à voir, capable d'orienter la façon dont elles sont perçues tant dans le cadre des représentations sociales que des positionnements individuels. L'enjeu est que l'acte en question puisse être intégré dans les cadres de références existants et demeure « toujours plus de la même chose » pour ne pas risquer de laisser les volontaires dans la confusion. (Watzlavick, 1975).

Au niveau de la population dans son ensemble et des représentations sociales, plusieurs stratégies symboliques sont possibles en fonction des enjeux visés par l'association. Elle peut :

- justifier la directivité ou la sanction par le fait que le pouvoir existe de fait et qu'il fait partie de la relation. Elle peut marquer, affirmer, revendiquer l'existence d'un pouvoir qui reste le plus souvent une arme de dissuasion. Ainsi, il existe, dans presque toutes les associations, un cas de renvoi dont tout le monde a entendu parler. Celui-ci devient un mythe dont l'utilité est de définir la logique de la relation : « Vous êtes autonomes tant que vous donnez un minimum de satisfaction. Il est possible d'être directif et même de vous renvoyer, possibilité qu'atteste le cas de X. » L'exception constitue un précédent qui fait, pour les volontaires, jurisprudence ;

- limiter la portée de l'intervention, nier son caractère directif par l'usage d'euphémismes tels que « recadrage », « sensibilisation », « accompagnement », « discussion » etc. ;

- justifier la sanction ou la directivité par la logique de l'engagement : en travaillant mal, le volontaire a, en quelque sorte rompu son engagement, par conséquent l'association est contrainte ou en droit de faire de même ;

- justifier la sanction ou la directivité par les fins. Cette intervention se justifie par le fait que, par son comportement, le volontaire mettait en péril la réalisation des objectifs. Il fallait en arriver là pour défendre le but commun ;

En pratique, l'introduction de ces pratiques directives face à un cas donné ne pose pas trop de problèmes en termes de « performance symbolique », tant que l'association prend soin de gérer ce que l'évènement donne à voir. Elle use pour cela d'un mix entre un pouvoir coercitif dont elle dispose de fait et un pouvoir idéologique qu'elle peut développer. Chaque incident est ainsi l'occasion de revenir sur le sens de l'action ; l'exception que constitue le comportement recadré permet de redéfinir en quoi consiste une contribution conforme à l'engagement. L'association affirme ainsi ses prérogatives concernant la déduction du sens des comportements des volontaires. Finalement, si son pouvoir symbolique lui permet de justifier l'usage de son pouvoir coercitif, son pouvoir coercitif fonde, par ailleurs, une partie de son pouvoir symbolique.

Au niveau du volontaire en question, l'association a tout intérêt à traduire le contenu de ses directives dans le registre des formes d'implications qu'il privilégie. Il s'agit non seulement d'optimiser la portée de l'intervention mais aussi de permettre au volontaire de garder ses repères concernant la situation et la façon dont il se définit par rapport à l'association sans perdre la face.

Concernant la performance symbolique, la réponse apportée par l'association est à la mesure de la contrainte exercée par les représentations sociales : son intervention est directive seulement si les volontaires la perçoivent et la désignent comme telle. Correctement gérées, les représentations sociales ne s'opposent pas forcément à l'exercice du pouvoir.

Conclusion et perspectives

Le fonctionnement ainsi décrit, cette « autonomie conditionnelle » ne manquera pas d'évoquer pour certains « l'initiative contrôlée » de Galambaud (1983). Ses principales propositions sont :

- « Pour un salarié, la situation d'acteur, c'est posséder, à côté des exigences d'obéissance

auxquelles il est soumis des espaces d'initiatives.»...»Transformer ses collaborateurs, d'agents passifs en acteurs, c'est leur demander de prendre des initiatives. Or, toutes les initiatives ne sont pas heureuses.»...»Mais cette initiative autorisée, avec ses incertitudes et ses risques, ne peut être contrôlée de façon satisfaisante par les moyens habituels. Par contre, grâce à la dimension culturelle, le projet d'entreprise peut avoir cette capacité.»... Plus les acteurs sont intégrés, plus les initiatives malheureuses ont des chances d'être rares.»

Il propose donc le recours à la culture d'entreprise pour réduire les risques engendrés par l'autonomie en termes de fiabilité des contributions. Mais la culture d'entreprise ne constitue pas à proprement parler un contrôle, elle intervient davantage dans le registre de l'influence. Galambaud évoque, par ailleurs, la négociation comme moyen d'obtenir les comportements désirés : «... Le comportement souhaité est alors échangé contre un avantage, le plus souvent financier. Le contrôle négocié peut aussi prendre une forme individuelle ; il a alors un aspect largement informel. C'est ce que nous avons appelé précédemment la «micro-négociation.»»

Cette négociation peut-elle être assimilée à une forme de directivité ? Tout dépend de la façon dont la vit le salarié :

- elle peut être vécue comme une forme d'incitation positive si l'avantage est perçu comme un plus ;

- elle peut être conçue comme une directive si l'avantage fait l'objet d'une forte dépendance. La négociation prend alors la forme d'une menace de privation.

La proposition de Galambaud correspond précisément à la position classique par rapport à laquelle nous nous positionnons : il alloue à l'individu un espace de pouvoir et d'initiative défini a priori et de façon définitive. Il propose de contrôler les individus, de les orienter vers les comportements requis, par la culture ainsi que par des «micro-négociations».

L'alternative que nous proposons suit une autre logique : l'organisation accorde/reconnaît, au départ, à l'individu, la totalité de l'espace décisionnel qu'implique le travail qui lui est confié. Mais elle prend soin de préciser que cet espace, dont il dispose a priori, ne doit jamais être tenue pour acquise. Partant delà, le pouvoir, que détient l'individu, ne lui est pas donné par l'association, mais résulte de la dépendance «réelle» de cette dernière à l'égard de la contribution reçue. Si les résultats que produit l'individu ne correspondent pas aux exigences de l'organisation, elle revient à un style de management plus traditionnel. Il ne s'agit pas d'utiliser la négociation pour orienter les comportement au sein de l'espace d'autonomie, mais de poser l'autonomie comme enjeu de la négociation.

L'alternative de Galambaud et la notre ont le même enjeu : permettre l'initiative tout en réduisant les risques de contributions négatives qu'ouvrent l'autonomie. Une culture puissante et des incitations bien choisies réduisent ces incertitudes mais ne les font pas disparaître. L'alternative que nous proposons dépasse ce problème : la liberté individuelle est conditionnelle/proportionnelle aux résultats qu'elle permet d'obtenir. Il s'agit de mettre en place une flexibilité individuelle mettant en concurrence deux modes de managements (l'autonomie et la directivité) et d'appliquer le plus efficace face à la situation présente.

Nous ne voyons pas, a priori, de contre-indications à la transposition de «l'autonomie conditionnelle» dans le cadre de l'entreprise (Valéau, 1996b). Nous faisons, par ailleurs, l'hypothèse qu'elle est souvent mise en oeuvre de façon informelle.

Le pouvoir et la directivité de l'entreprise sont, contrairement à ceux de l'association, considérés comme légitimes et acceptés par la plupart des salariés. Partant de là, il devient possible et souhaitable d'explicitier et de formaliser la logique et «les conditions» de ce mode de management, autrement dit d'expliquer au salarié le rapport entre la contribution qu'il produit et l'autonomie dont il dispose. L'autonomie devient alors un enjeu de la relation par rapport auquel le salarié peut se positionner et développer des stratégies. Nous pensons que, ainsi valorisée, l'autonomie pourrait constituer, pour un coût quasiment nul, une ressource supplémentaire pour inciter le salarié à mobiliser ses ressources dans le sens des objectifs que lui assigne l'entreprise. L'entreprise ne peut cependant pas imposer, de façon systématique,

l'autonomie à tout salarié produisant une contribution satisfaisante ; celui-ci doit pouvoir choisir, s'il le souhaite, un mode de management plus traditionnel.

Nous insistons un fois de plus sur le fait que l'autonomie n'est pas (ou pas seulement) un principe résultant de valeurs humanistes considérant la liberté d'agir comme un droit irréfragable mais qu'elle est aussi et surtout, dans le contexte organisationnel, un gisement d'énergie, de créativité et d'initiative¹³ faisant l'objet d'un fort consensus au sein des sciences de gestion. Malheureusement, les contradictions symboliques et/ou réelles entre les enjeux du salarié et ceux de l'entreprise admises de Marx à Taylor font que rares sont encore les entreprises qui se risquent sur ce terrain.

Les associations - face aux contradictions entre la contrainte culturelle qui leur impose l'autonomie comme principale norme de leur GRH et la contrainte technico-économique qui les incite à réduire le problème de fiabilité engendré par l'autonomie - ont su trouver, de fait, des réponses appropriées¹⁴ qui pourront peut-être inspirer une GRH en crise.

Ce fonctionnement émerge de l'association parce qu'il y avait pour elle nécessité de trouver une réponse au problème de la fiabilité posé par l'autonomie exigée par sa culture. Il peut, peut-être, constituer une opportunité pour l'entreprise, une possibilité d'accéder aux potentialités de l'autonomie en termes de contributions sans avoir à se défaire de son pouvoir. Nous pensons que les conditions nécessaires à la mise en place d'un fonctionnement de l'ordre de «l'autonomie conditionnelle» sont davantage liées à une façon de voir les choses qu'aux caractéristiques objectives¹⁵ de l'organisation et de ses relations avec sa main d'oeuvre.

Bibliographie

- BEAUCOURT C., «La dimension symbolique des configurations organisationnelles», RFG, 1996
- BRUNSTEIN I., «Les associations contre l'exclusion, de la GRH à la GH», AGRH 1997
- BRUNSTEIN I., présentation de la «Commission Emploi et Société» à l'occasion de l'Atelier-débat I : «Les définitions de la performance», AGRH 1996
- 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
- GALAMBAUD B., «Des hommes à gérer», EME, 1983
- GLADY M. & VALEAU P., « Le discours expression ou construction de l'implication», AGRG, 1996
- LOUART P., «La gestion des hommes : une création sous contraintes», Les cahiers de la Recherche de l'IAE de Lille, 1990
- MARCH J. G. & H. A. SIMON, «Les organisations, problèmes psycho-sociologiques», Dunod, 1964
- MICHEL S., «Peut-on gérer les motivations ?», PUF, Gestion, 1989
- MORIN P., «Le management et le pouvoir», éd. d'Organisation, 1991
- MORROW P. C., «»Concept Redundancy in Organizational Research : the Case of Work Commitment», Académy of Manangement 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
- MULLER J., «Association et groupes», AGRH 1997
- NEVEU J.P., «La démission du cadre d'entreprise», Economica, 1996
- PEARCE J. L., «Why Volunteers ?», Routledge, 1995
- PENLEY L. E. & GOULD S., «Etzioni's model of organizational involvement : a perspective of understanding commitment to organizations.», Journal of Organizational Behavior, n°9, 1988
- QUERE, «La théorie de l'action, le sujet pratique en débat.», CNRS éd., 1993
- REDDING S. & ali. «The Nature if Individual Attachment to the Organization», Handbook of

- Industrial and Organizational Psychology, Volume 4, Ch. 13, Consulting Psychologists Press, 1991
- SALANCIK GR. & PFEFFER J., «An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitude.», Administrative Science Quarterly, v10 22, 1977
- THEVENET M., «Impliquer les personnes dans l'entreprise», Editions Liaisons, 1992b
- VALEAU P. «La performance des association L. 1901 et en enjeux en termes d'implication.» AGRH 1996
- VALEAU P., «L'autonomie, de l'association à l'entreprise», Congrès d'Annecy, 1996
- VROOM V., «Work and Motivation», Wiley, 1964
- WATZLAWICK P., J. WEAKLAND, R. FISCH, «Changement, paradoxes et psychothérapie», Seuil, Point Essais, 1975

Notes

- 1 Une recherche qualitative menée sur 3 ans dont près d'un an de terrain intégrant trois associations humanitaires : Médecins Sans Frontières, Les Volontaires du Progrès et le Service de Coopération au Développement, 50 «postes» répartis sur 9 pays.
- 2 Morrow par le de cahos conceptuel résultant de définitions à la fois redondantes et distinctes.
- 3 Nous entendons par substantiel, le fait que l'existence du phénomène ne dépend pas du tiers qui l'observe. En l'occurrence, l'attitude, l'identification, les motivations constituent des caractéristiques objectives de la relation, indépendantes de la conscience que peut en avoir l'individu.
- 4 Nous pensons ainsi résumer la forme dominante du concept. Celle-ci se retrouve, en particulier, dans la définition de Mowday et alii, devenue incontournable.
- 5 Pearse questionne la portée des «self reported commitment», cad le commitment rapporté par la personne elle-même. Nous situons cette question au niveau de l'épistémologie : des rapport entre conscient, inconscient et discours.
- 6 Nous intégrons le «Commitment» dans le cadre d'une définition davantage ancrée sur son usage dans la langue anglaise en général : le fait de se sentir par les résultats de la relation avec un référentiel donné. La traduction la plus appropriées nous semble être «engagement». Nous l'associons aux modes évoqués en fonction des raisons à partir desquelles l'individu justifie de telles motivations.
- 7 Admettant la réduction des dissonances cognitives comme motivation substantielle, ce que donnent à voir les comportements déterminés par les autres motivations doit être conformes à l'implication convoquée en situation.
- 8 Implication symbolique comme implication signifiée dans le discours par opposition à l'implication «réelle».
- 9 Asian montre que sous le référentiel d'organisation se cache une grande diversité de référentiels.
- 10 Dubet (1994) envisage des formes de discernement du même ordre dans le cadre de l'identité.
- 11 Les anglo-saxons ne font pas la distinction entre bénévoles et volontaires et les regroupent sous un même terme : «volunteer»
- 12 Nous n'excluons pas quelques démarches névrosées dans le cadre desquelles le comportement résulte de scénarios assez compliqués.
- 13 Morin (1991) définit l'autonomie comme un choix pragmatique et non pas éthique.
- 14 Louart (1990) parle de «création sous contraintes».
- 15 Cette façon de voir correspond dans les termes de Watzlawick à un cadre de références.