

LA GESTION DE L'AUTONOMIE AVEC LES AUTRES FORMES DE COORDINATION : L'EXPERIENCE DES ASSOCIATIONS

Patrick VALEAU

INTRODUCTION

L'autonomie se caractérise par la possibilité pour les individus de fixer eux-mêmes les règles de leur contribution ("autos" - "nomos"¹). Elle leur permet d'exprimer plus pleinement leurs compétences et, ce faisant, de concevoir des solutions adaptées aux situations dont ils ont la responsabilité (Galambaud, 1988 ; Thévenet, 1992). Ainsi constitue-t-elle, de toute évidence, pour les organisations en général et pour les entreprises en particulier, une réponse particulièrement attractive face notamment à des situations de plus en plus complexes et imprévisibles (Mintzberg, 1979 ; Thévenet, 1992). Pourtant, comme le constate Martin (1994), l'autonomie reste en pratique très limitée : rares sont celles qui s'aventurent sur ce terrain et parmi celles-ci nombreuses sont celles qui, après quelques temps, finissent par renoncer (Argyris, 1998).

Ces réticences s'expliquent selon nous par les risques qu'introduit l'autonomie : le risque d'initiatives malheureuses (Galambaud, 1988, Argyris, 1998) et, au delà, le risque que les salariés ne l'utilisent comme un contre-pouvoir. (Martin, 1994). Ces incertitudes peuvent sans doute être limitées par des pratiques de mobilisations visant à favoriser l'implication et la loyauté des individus (Galambaud, 1988 ; Thévenet, 1992 ; Vermod-Gaud, 1993²), mais elles restent, selon nous, inhérentes à ce type de pratiques : l'éventualité d'une initiative malheureuse constitue en quelque sorte le gage d'une véritable autonomie. Compte tenu de ce risque, nous considérons que l'autonomie ne peut être durablement développée qu'en association avec d'autres formes de coordination, plus directives voire plus coercitives.

Suivant cette perspective, nous revenons sur le modèle de "l'autonomie conditionnelle" développé dans le cadre de nos recherches sur les associations L. 1901. Nous situons tout d'abord l'autonomie par rapport à d'autres formes de coordination qui, bien qu'a priori moins valorisées par ce type d'organisation, n'en constituent pas moins des pratiques possibles. Nous étudions ensuite différentes façons de faire cohabiter ces dernières : nous positionnons ainsi les phases d'autonomie développées par les associations par rapport à deux autres dispositifs l'introduisant tour à tour sous la forme de marges et de zones. Enfin, nous envisageons des possibilités d'améliorer "l'autonomie conditionnelle" à travers notamment l'explicitation et la rationalisation de sa gestion avec les autres formes de coordination.

1. L'AUTONOMIE ET LES AUTRES FORMES DE COORDINATION

Les ajustements mutuels nécessaires à la coordination de contributions autonomes constituent le premier des cinq mécanismes retenus par Mintzberg, celui des groupes restreints. Dans les entreprises, sans être totalement abandonné, celui-ci fait place à des formes de standardisations capables de garantir des contributions parfaitement conformes aux critères a priori définis. Ce n'est qu'au delà d'un certain seuil de complexité, que ces organisations redécouvrent les vertus de l'informel.

Dans les associations, l'autonomie et les ajustements mutuels demeurent la forme de coordination la plus adaptée aux valeurs qui les animent (Pearce, 1995, Laville & Sainsaulieu, 1997, Brunstein, 1998). Mais, il reste que, compte tenu des réalités techniques et économiques auxquelles elles sont par ailleurs confrontées (Laville & Sainsaulieu, 1995), d'autres formes plus directives et/ou plus coercitives peuvent être développées.

¹ Autonomie : du Grec "autos", soi-même et "nomos", loi.

² Vermod-Gaud, "Mobiliser pour gagner", Liaisons, 1993, représentatif, selon nous, des idées diffusées par les consultants.

L'autonomie

L'autonomie correspond à une forme de coordination dans le cadre de laquelle l'individu fixe lui-même les règles de sa contribution. Il peut ce faisant prendre des initiatives des plus pertinentes, ou au contraire des plus malheureuses.

La contribution produite dans le cadre de l'autonomie se distingue de celle exécutée sous le contrôle de l'organisation par le fait que l'individu la conçoit lui-même. Il est de ce fait beaucoup plus enclin à se l'approprier, à s'identifier aux performances qu'il réalise dans ce cadre. Les motivations résultant de ces phénomènes d'identification font l'objet de nombreuses études, parmi celles-ci, la description d'Argyris (1964) en termes de défi rejoint parfaitement notre conception de l'autonomie : ainsi évoque-t-elle un réel risque d'échec et par là-même de succès à partir duquel l'individu peut s'attribuer ses performances (Heider, 1944). Une telle mise en cause peut décupler les énergies physiques et créatives investies dans le travail.

L'individu amené à concevoir sa contribution est par ailleurs en mesure de l'adapter aux situations auxquelles il se trouve confronté. L'autonomie lui permet d'actualiser le projet de l'organisation en tenant compte des données technico-économiques mais aussi symboliques et politiques des contextes abordés. Il peut par des comportements mais également par des communications appropriés favoriser la construction de réalités acceptables pour tous.

L'autonomie peut donc susciter des performances supérieures à celles que l'organisation aurait pu imposer par la directivité et la coercition. Rien cependant ne garantit l'actualisation de ces potentiels : l'autonomie peut tout aussi bien devenir le théâtre de contre-performances qu'un minimum de contrôle aurait pu éviter. Cette capacité à déterminer soi-même son travail signifie aussi la possibilité de mal-faire. Nous distinguons à ce sujet trois cas de figures : l'incompétence, la stratégie délibérée et le manque de motivation.

- La prise de décision implique des compétences souvent différentes de celles requises par la seule exécution. Tous les individus ne les maîtrisent pas de façon identique, la directivité peut dans certains cas apporter des résultats supérieurs à ceux de l'autonomie.
- La capacité à décider ne résout pas tout : face à un problème donné, elle peut aboutir à des conclusions différentes de celles de l'organisation. Même les sujets les plus loyaux restent susceptibles de s'opposer à cette dernière, ce peut être le cas lorsqu'ils considèrent qu'elle fait fausse route. Dans ce cas, la coercition peut être plus indiquée que l'autonomie.
- On peut enfin considérer les contingences de l'autonomie en termes de motivations et d'implications, tous les salariés ne souhaitant pas assumer les responsabilités qu'elle implique. Là encore, la directivité et la coercition, alors conçues comme légitimes, peuvent se révéler plus efficaces.

L'autonomie constitue au départ un domaine de non-gestion, ou plus précisément un domaine auto-géré par l'individu, un domaine dans le cadre duquel il fixe lui-même les règles en fonction desquelles il entend apporter sa contribution. Quelles que soient son étendue et sa portée, son principe reste le même : l'initiative... heureuse ou malheureuse.

Même si, compte tenu de ses principes fondateurs (Laville & Sainsaulieu)³, l'association reste particulièrement attachée à l'autonomie, les risques introduits dans ce cadre n'en demeurent pas moins, au regard des enjeux technico-économiques qui conditionnent son existence, difficilement acceptables (Pearce, 1995)⁴. Ainsi, même si elle peut être tentée de retarder leur introduction, elle peut, à l'instar de l'entreprise, envisager d'autres formes de coordination plus directives voire plus coercitives.

Des formes de coordination plus directives

Nous qualifions de directives les formes de coordination dans le cadre desquelles la définition des contenus du travail échappe au moins en partie à l'individu chargé de les exécuter. Ceux-ci sont alors prescrits de façon directe ou indirecte, explicite ou implicite par l'organisation et ceux habilités à la représenter. Nous intégrons dans ce cadre trois des cinq mécanismes de coordination développés par Mintzberg (1979)... des mécanismes auxquels l'association peut elle-aussi recourir.

³ ... notamment le principe d'égalité entre les membres

⁴ Pour Pearce, la fiabilité des comportements reste l'un des principaux problèmes de ces organisations.

- Après l'ajustement mutuel, le deuxième mécanisme évoqué par Mintzberg est la "supervision directe". L'autorité de proximité assume dans ce cadre un ensemble de rôles relativement étendu intégrant notamment l'organisation, l'instruction et la surveillance du travail à effectuer⁵. Les responsabilités de l'individu sont quant à elles réduites à l'exécution de ce dernier.
- Le troisième mécanisme qu'il formalise est la standardisation des processus de travail. Deux niveaux d'application sont dans ce cadre envisageables :
 - la rationalisation des processus de production dans le cadre de laquelle le contenu du travail ainsi que sa répartition (division) entre les individus sont optimisés par un bureau spécialisé (Taylor, 1911, Ford). Le rôle de l'encadrement de proximité se limite alors à contrôler l'exécution des directives.
 - la bureaucratisation. Issue de l'administration, elle consiste notamment à réduire la diversité des situations rencontrées à un certain nombre de catégories auxquelles sont associées des réponses précisées sous la forme de règles (Weber, 1922 ; Corzier, 1963). Bien que le travail ainsi confié ne se limite pas à une procédure unique, il n'en reste pas moins parfaitement déterminé.
- Le quatrième mécanisme décrit par Mintzberg correspond à la standardisation des compétences⁶. Celle-ci devient utile voire nécessaire lorsque la complexité du travail ne permet plus de standardiser les processus. Les comportements attendus sont alors définis sur la base des compétences qu'ils impliquent ainsi que sur des valeurs et des façons de penser. Ces repères peuvent être liés à la profession ou à l'organisation dans laquelle elle est exercée (Galambaud, 1988).

Concernant les associations, la forme de standardisation la plus évidente et la plus étudiée est celle relative aux compétences : au delà des normes associées aux métiers, cette coordination peut s'appuyer sur les valeurs de l'association et la façon dont elle conçoit son action, celles-ci étant généralement inscrites dans sa charte. C'est donc le plus souvent au sein même de l'organisation, à travers la socialisation mais également au moyen de formations plus formalisées que les ressources humaines des associations pourront comprendre ce que l'organisation attend d'elles (Etzioni, 1961 ; Mintzberg, 1986⁷, Cooperider & Passmore, 1991, Laville & Sainsaulieu, 1997)⁸.

Mais d'autres formes de directivité sont également possibles :

- on peut ainsi évoquer les guides et les méthodes sur lesquels l'individu peut, dans certaines associations, s'appuyer⁹.
- de même le passage, la nature et le sens des "conseils" et des "aides" fournis par l'encadrement peuvent être débattus... certains verront là une forme de supervision directe.

Ces mécanismes de coordination que nous qualifions de directifs peuvent être appréciés en fonction de leurs capacités à réduire les initiatives et la créativité. Cette propriété dépend selon nous de la précision des standards définis dans ce cadre mais également des moyens mis en œuvre pour les faire respecter. En effet, la directivité n'exclut pas ce que Mintzberg appelle "le jeu de l'insoumission" (1986).

Des formes de coordination plus coercitives

La coercition correspond à la force des contraintes exercées par l'organisation pour amener l'individu à respecter les directives prescrites par l'organisation. Le cas échéant, elle constitue un moyen de les lui faire exécuter contre sa volonté. Cette possibilité d'amener un subordonné à exécuter, de gré ou de force, les directives souhaitées correspond aux définitions du pouvoir données par Dahl (1959), Etzioni (1961) ou encore Mc Call (1971).

⁵ Voir Fayol (1949 transl) à propos du rôle de l'encadrement dans l'Administration de l'entreprise. L'exécution du travail peut dans ce cas encore recouvrir un ensemble relativement large de tâches.

⁶ Ce quatrième mécanisme marque un premier retour vers des formes d'autonomie. Ce retour se poursuit avec le cinquième mécanisme (la standardisation des résultats) ; nous intégrons ce dernier dans la partie suivante en tant que forme de cohabitation entre autonomie et directivité.

⁷ "Cela (l'idéologie forte) permet aussi à ses membres d'être susceptibles de prendre des décisions." "Tous ceux qui ont été dûment socialisés ou endoctrinés ou qui s'identifient tout naturellement peuvent prendre part à la prise de décision."

⁸ La nature de ces mécanismes de coordination fait l'objet de débats. Suivant les auteurs, ils sont évoqués en termes d'adhésion, de contraintes sociales, d'internalisation, d'endoctrinement, d'emprise.

⁹ C'est le cas notamment des ONG d'urgence.

Le pouvoir coercitif ne constitue en fait que l'une des trois formes envisagées par Etzioni. Fondé sur l'usage d'une force physique, de menaces et de privations, ce type de pouvoir reste selon lui l'apanage d'organisations spécifiques telles que les prisons. Il associe ce pouvoir à des formes d'implication aliénante : des sentiments négatifs qui, au-delà du contenu des directives, rejettent la légitimité des forces exercées pour les faire exécuter. A l'instar de Penley et Gould (1988), nous pensons que l'aliénation peut aussi dans certains cas naître de pouvoirs a priori normatifs ou rémunératifs, ces derniers pouvant alors être requalifiés de coercitifs.

La force des contraintes exercées dans le cadre des pouvoirs rémunératifs et normatifs peut être éclairée par l'analyse qu'en fait Emerson : le pouvoir de A sur B est fonction de la dépendance de B par rapport à des enjeux détenus par A, ainsi que des possibilités d'y accéder dans le cadre d'autres relations. Dans ce sens, le caractère coercitif du pouvoir exercé par l'organisation ne résulte pas uniquement des caractéristiques intrinsèques de ce dernier, il dépend également pour beaucoup des dépendances matérielles et affectives de celui que le subit.

- Ainsi, même lorsqu'il est au départ question d'échange, par exemple entre une rémunération et une contribution, les dépendances du salarié peuvent être telles qu'il n'a d'autre choix que de se soumettre à une force vécue comme coercitive. La précarité et le chômage peuvent ainsi contribuer à renforcer le pouvoir de l'organisation.
- De même, il arrive que l'implication dans l'organisation devienne telle que l'individu n'est plus en mesure de penser en dehors de ce contexte (Pailot, 1995). La menace d'une exclusion ou tout simplement la désapprobation acquièrent alors une force coercitive au moins aussi puissante que la sanction physique.

Concernant les associations, nos analyses situent une part importante de leur pouvoir au niveau des menaces de rupture qu'elles peuvent explicitement ou implicitement proférer en cas de désaccord prolongé. La force de ce pouvoir dépend pour beaucoup de l'intensité de l'implication : au-delà de la diversité des formes possibles¹⁰, les dépendances que développent les individus à l'égard d'enjeux directement ou indirectement détenus par l'association peuvent être telles qu'en cas de désaccord l'organisation se retrouve en mesure de leur imposer ses directives contre leur volonté (Valéau, 1999). Bien qu'étroitement liées à la subjectivité des individus, ces dépendances confèrent aux associations un véritable pouvoir coercitif.

Pour Mintzberg (1979), à chaque niveau de complexité correspond un mécanisme de coordination optimal. Dans cette perspective, l'autonomie et les ajustements mutuels occupent une place particulière dans la mesure où ils apparaissent adaptés aux groupes restreints de même qu'aux organisations les plus complexes. Entre ces deux extrêmes, il semble en revanche préférable de les réduire au profit de pratiques plus directives et plus coercitives. Suivant une perspective légèrement différente, la deuxième partie de cet article explore les possibilités de maintenir une forte autonomie, quelle que soit la complexité de l'organisation. Nous envisageons, pour ce faire, différentes façons de les faire cohabiter avec les autres formes de coordination.

2. TROIS FORMES DE COHABITATION POSSIBLES ENTRE L'AUTONOMIE ET D'AUTRES FORMES DE COORDINATION

L'autonomie peut, dans une certaine mesure, être définie comme une absence d'autres formes de coordination. Dans la perspective d'une cohabitation, cette absence peut être, suivant les cas, partielle, localisée ou encore momentanée. Si l'autonomie accordée reste de nature identique : elle autorise l'initiative, ces différentes ouvertures lui dessinent des formes aux contours sensiblement différents, la limitant suivant les cas à des marges, à des zones ou encore à des phases.

Des marges d'autonomie

La première forme d'autonomie ici envisagée se développe dans le cadre de marges résultant non pas d'une absence mais d'un assouplissement des autres formes de coordination pratiquées par l'organisation :

- des directives plus ouvertes à l'interprétation ;
- une coercition moins systématique.

¹⁰ formes d'implication : mode (intrinsèque, calculateur, aliénant) x référentiel (organisation ou autres)

L'autonomie ainsi développée existe naturellement de façon informelle, il s'agit ici de la promouvoir de façon délibérée.

Selon Crozier et Friedberg (1977), l'acteur trouve la liberté nécessaire pour réaliser ses enjeux dans les zones d'incertitude et d'ambiguïté existant au sein même du système que constituent les règles définies par l'organisation. Cette approche relativise l'idéal bureaucratique en admettant qu'il n'est pas possible de cerner l'ensemble des décisions et des gestes associés à une contribution donnée. Même dans un cas aussi marqué que le travail à la chaîne, l'individu tend naturellement à retrouver un minimum de marges de manoeuvre (Bernoux, 1995).

L'une des principales sources d'incertitude relevées par Crozier et Friedberg réside dans le caractère équivoque de la règle, autrement dit dans le fait qu'elle puisse donner lieu à de multiples interprétations. Il naît là une indétermination du système ouvrant aux individus des opportunités d'arbitrer. Suivant les cas, suivant les logiques d'action qu'ils développent, ceux-ci les utiliseront dans le sens qui leur semble le plus conforme aux attentes des responsables de l'organisation ou de la façon qu'ils jugent la plus appropriée aux enjeux de cette dernière. Certains, enfin, profiteront de ces marges pour réaliser leurs propres enjeux.

Une seconde source d'incertitude réside dans les possibilités de contrevenir aux directives de l'organisation. L'actualisation de celles-ci dépend des motivations de l'individu ainsi que de la façon dont il évalue les risques associés à cette éventualité (Vroom). L'autonomie ainsi envisagée peut être développée sous la forme de contre-pouvoirs fondés sur les dépendances de l'organisation à l'égard des ressources détenues par l'individu, comme par exemple sa contribution ou encore ses savoirs (Emerson, 1961). Mais elle peut par ailleurs être favorisée par un encadrement délibérément plus tolérant. La règle peut ainsi perdre son caractère systématique pour devenir plus indicative : l'individu peut y déroger dans la mesure où ses initiatives aboutissent à des résultats au moins équivalents. L'attitude de l'organisation est alors fonction de sa satisfaction.

Ces deux formes d'incertitude existent à l'état naturel, elles correspondent à ce qu'on désigne d'ordinaire sous le terme d'informel¹¹. Le dispositif de gestion de l'autonomie ici considéré consiste à optimiser ces marges en les développant de façon délibérée. L'organisation peut pour ce faire entretenir des règles relativement floues ou encore laisser à l'individu la possibilité, "si nécessaire" de s'y soustraire. Dans ce contexte, de même que ce dernier peut considérer la nécessité de contrevenir aux directives a priori applicables, l'organisation peut envisager l'opportunité de ne pas le sanctionner. Cette autonomie reste contraire aux principes officiels, mais trouve sa justification dans des considérations pratiques.

Des zones d'autonomie

Le deuxième dispositif consiste à confier à l'individu "...à côté des exigences d'obéissance auxquelles il est soumis, des espaces d'initiatives" (Galambaud, 1988). L'autonomie peut ainsi être introduite sous la forme de zones dont les frontières sont définies de façon claire et précise, a priori et de façon définitive. Ce dispositif permet à l'organisation de faire valoir une autonomie parfaitement visible sans pour autant avoir à se départir de la totalité de ses prérogatives.

Ce dispositif se caractérise par la partition de l'espace décisionnel sous la forme de deux catégories de zones soumises à des régimes relativement indépendants et souvent sans commune mesure :

- des zones d'autonomie absolue et irréfragable dans le cadre desquelles l'organisation abandonne son pouvoir, ou plus précisément renonce à l'exercer. Elle peut alors conseiller les individus mais ces derniers n'en gardent pas moins le dernier mot.
- des zones de contrôle plus traditionnel dans le cadre desquelles l'individu peut être invité à participer à la définition des directives mais reste en dernier lieu tenu de s'y soumettre. Dans le cas contraire, l'organisation est en droit d'exercer un pouvoir coercitif.

Ce partage de l'espace décisionnel permet, lorsque les négociations n'ont pu aboutir à un compromis, de déterminer qui, de l'organisation ou de l'individu, peut avoir le dernier mot ("zones de responsabilités", Dugue, 1991).

L'étape la plus importante de ce dispositif reste sans aucun doute la définition des critères permettant de répartir les différents problèmes possibles entre les deux zones ainsi

¹¹ ... celui-ci constituant d'ailleurs pour nombre d'auteurs une nécessité pour que le système mis en place puisse véritablement fonctionner.

instituées et, ce faisant, de déterminer le mode de gestion a priori applicable. Les catégories de problèmes affectées à la zone d'autonomie sont, d'une organisation à l'autre, plus ou moins nombreuses et surtout plus ou moins stratégiques. Elles peuvent notamment porter sur :

- Les cadences et les heures de travail, sachant que les objectifs devront quoi qu'il en soit être atteints, qui plus est suivant les procédures conçues par l'organisation ;
- La gestion et l'agencement des moyens, sachant qu'ils devront quoi qu'il en soit permettre d'atteindre les objectifs préalablement fixés par l'organisation (DPO ¹² : Humble, 1970 ; Argyris, 1970 ; Mintzberg, 1979¹³) ;
- Les objectifs... la zone d'autonomie peut, dans l'absolu, être étendue aux objectifs. De telles avancées sont rares et restent, même dans les cas les plus audacieux, très relatives.¹⁴

Ce dispositif "par zones" correspond sans doute à celui le plus souvent recommandé aux entreprises désireuses de s'ouvrir à l'autonomie (Galambaud, 1988). Il rejoint le cinquième forme de coordination relevé par Mintzberg et marque un retour à des formes d'ajustements mutuels. Les frontières qu'il dresse autour des espaces de décision délégués à l'individu rassurent l'organisation, tout en mettant en relief l'autonomie qu'elle s'efforce d'accorder.

Cette autonomie particulièrement visible répond a priori aux enjeux de l'organisation en termes de mobilisation, ces deniers étant généralement pour beaucoup dans sa volonté d'aller vers ce genre de pratiques. C'est pourtant précisément à ce niveau que résident les principales faiblesses que nous attribuons à ce système : les communications émanant des zones de directivité risquent d'interférer avec celles développées à l'attention des zones d'autonomie.

Si, en pratique, cette cohabitation ne pose pas de problèmes majeurs, elle peut par contre, sur le plan symbolique, se révéler plus délicate, ces deux zones amènent en effet l'entreprise à communiquer et à mobiliser sur des registres hétérogènes voire contradictoires :

- elle anime les zones d'autonomie par des discours mobilisant les salariés autour des idées de responsabilité et de confiance, des discours les invitant à des formes d'implication morale ;

- elle gère les zones de contrôle au moyen de rhétoriques plus classiques dans le cadre desquelles elle affirme, de façon plus ou moins explicite, son pouvoir.

L'opposition de ces deux registres au sein d'un même discours peut nuire à leurs efficacités respectives ; certains des messages délivrés étant ainsi proches de l'injonction paradoxale (Watzlavick, 1975). Dans ce contexte communicationnel, les salariés peuvent avoir du mal à se positionner, du mal à s'ajuster à des situations dont ils ne perçoivent pas la cohérence. Finalement, à défaut de l'implication morale recherchée, ce dispositif risque d'aboutir à des phases de confusion prolongées durant lesquelles les individus se révèlent généralement peu efficaces.

D'un point de vue plus pratique, le caractère définitif de la frontière entre autonomie et contrôle permet à l'organisation de protéger certaines décisions, mais signifie en contrepartie un abandon plus ou moins irréversible des espaces délégués à l'individu. Ce dernier peut, dans ce cadre, non seulement prendre des initiatives malheureuses, mais encore poursuivre dans ce sens. L'organisation n'a alors d'autres solutions que d'accepter ces écarts ou de renoncer une fois pour toute à l'autonomie.

¹² Ce découpage initié dans le cadre de la "Direction Par les Objectifs" constitue sans doute l'une des plus emblématiques des expériences menées par les entreprises en matière d'autonomie. Sans doute aurions-nous pu évoquer les "cercles de qualité", il nous semble cependant qu'ils impliquent des problématiques sensiblement différentes.

¹³ Il s'agit là du cinquième et dernier mécanisme de coordination qu'il évoque (standardisation des résultats).

¹⁴ La "Direction Participative Par les Objectifs" associe l'individu mais laisse à l'organisation le droit de décider.

Des phases d'autonomie : l'autonomie conditionnelle dans les associations

Le troisième dispositif correspond à celui que nous avons mis à jour dans le cadre de nos recherches sur les associations¹⁵ et que nous avons formalisé en termes d' "autonomie conditionnelle". Bien que relativisant quelque peu la portée de l'autonomie accordée, celle-ci reste, au regard des deux autres dispositifs, particulièrement étendue.

Ce dispositif peut au départ donner l'illusion d'une autonomie totale et généralisée. Dans le cadre de nos travaux empiriques, ce n'est que peu à peu, considérant les témoignages dissonants d'une petite minorité, que nous avons réalisé que ces organisations pouvaient, à l'occasion, mobiliser d'autres formes de coordination. Nous considérons une autonomie en définitive conditionnelle dans le cadre de laquelle des phases de directivité voire de coercition peuvent, en cas d'initiative malheureuse, être localement et individuellement introduites.¹⁶ Bien qu'a priori très simple, ce dispositif nous semble particulièrement novateur. Il diffère des deux autres approches par la réversibilité de l'autonomie accordée, par l'indexation de cette dernière à la satisfaction de l'organisation et par son individualisation.

- La réversibilité de l'autonomie accordée constitue une condition sine qua non pour pouvoir envisager une application généralisée et véritablement étendue de cette pratique. Cette possibilité de revenir au contrôle s'appuie sur des réalités quasi-objectives du pouvoir : face à des individus ne lui apportant plus satisfaction, la dépendance de l'organisation à leur égard tend à disparaître (Emerson, 1962), elle n'a alors aucune raison de tolérer plus longtemps ce qu'elle considère comme des exactions.
- La satisfaction de l'organisation constitue quant à elle un critère des plus pragmatiques pour fixer l'autonomie accordée. Compte tenu de cette condition, soit l'autonomie aboutit à des résultats acceptables, soit elle disparaît... au moins provisoirement.
- Les deux restrictions précédentes ne remettent pas pour autant en cause l'ensemble du dispositif : l'autonomie est accordée de façon individuelle, en fonction des performances obtenues par chacun.

"L'autonomie conditionnelle" telle que nous avons pu l'observer dans les associations n'est cependant pas sans limites : tout d'abord, la nécessité de remettre en cause l'autonomie accordée n'apparaît bien souvent qu'une fois les initiatives malheureuses déjà bien avancées. S'en suit alors un important déploiement de forces, marquant à jamais la relation individu-organisation.

- Dans les associations, compte tenu de l'autonomie a priori accordée, l'individu est avant tout jugé sur ses résultats. Ce principe, aussi équitable soit-il, pose problème dans la mesure où ces derniers ne deviennent véritablement observables qu'une fois les initiatives menées à bien. Ce dispositif accorde une véritable autonomie¹⁷ mais implique en contrepartie des possibilités d'intervention relativement tardives. Si le passage à des modes d'encadrement plus contrôlés peut se faire de façon quasi-instantanée, la correction des erreurs entre temps commises s'avère souvent plus longue.
- Les réactions de l'encadrement sont généralement à la mesure des problèmes finalement révélés. Les forces déployées dans ce cadre contrastent avec l'autonomie jusque-là accordée. L'individu se retrouve ainsi soumis, sans transition, à une directivité totale associée à une forte coercition.
- De tels revirements génèrent très souvent des formes d'aliénation marquant définitivement l'implication de l'individu. La possibilité pour lui, une fois ses résultats redevenus satisfaisants, de retrouver l'autonomie initiale, n'efface pas forcément les ressentiments qu'il a pu développer à l'encontre de l'organisation.

Malgré ces limites, "l'autonomie conditionnelle" demeure, au regard des critères retenus dans le cadre de notre analyse (limitation des risques de perpétuation des

¹⁵ Travaux empiriques initialement fondés sur l'étude de MSF, de l'AFVP et du SCD et soixante postes.

¹⁶ La légitimité et l'acceptation de ces phases au regard des valeurs habituellement défendues reposent, entre autres, sur une gestion symbolique et politique particulièrement subtile. L'évocation de ce dispositif se limite ici à ses données techniques.

¹⁷ ... de véritables possibilités d'initier sa contribution.

initiatives malheureuses¹⁸ et étendue de l'autonomie accordée), le plus performant des trois dispositifs ici étudiés. Il reste cependant possible d'en améliorer certains aspects. Dans ce sens, une intégration plus poussée, plus rationnelle et plus explicite des autres formes de coordination peut contribuer à mieux gérer l'autonomie accordée.

Pour mieux gérer l'autonomie avec les autres formes de coordination

Quel que soit le dispositif retenu, un point demeure : pour qu'il y ait véritablement autonomie, il est nécessaire que l'individu ait la possibilité, à un moment ou un autre, d'initier des orientations éventuellement différentes de celles a priori souhaitées par l'organisation. Dans ce sens, accordant une autonomie au départ totale, l'approche des associations en termes de phases reste de toute évidence la plus audacieuse.

Il n'est en revanche aucunement nécessaire, ni même souhaitable, que l'individu puisse persévérer dans des directions préjudiciables pour les enjeux de l'organisation. La viabilité du dispositif retenu repose ainsi sur sa capacité à recadrer, après coup, les initiatives malheureuses. Curieusement, la gestion de l'autonomie¹⁹ passe par une mobilisation accrue ainsi qu'un meilleur usage des autres formes de coordination. L'autonomie conditionnelle précédemment évoquée pourrait ainsi être enrichie par :

- des recadrages plus efficaces et ce faisant plus limités ;
- un report de l'autonomie permettant aux individus de mieux s'y préparer (Argyris, 1998) ;
- une formalisation de ses règles et ce faisant une standardisation des procédures présidant à l'introduction de la directivité et de la coercition.

Pour des recadrages plus efficaces

Aussi audacieuse soit-elle, aussi étendue soit l'autonomie qu'elle accorde a priori, l'association peut toujours, si elle le souhaite, revenir à une directivité et une coercition totales. Cependant, considérant les séquelles que laissent de tels revirements, nous faisons ici valoir l'opportunité de recadrages plus limités visant à obtenir satisfaction en mobilisant moins de moyens²⁰.

Dans le cadre d'une approche de l'autonomie en termes de phases, le recadrage des initiatives malheureuses reste en principe temporaire : il vise à obtenir des résultats plus conformes aux attentes de l'organisation pour ensuite pouvoir revenir dans les plus brefs délais à l'autonomie initiale. A cette fin, l'organisation peut être tentée de mobiliser toute la directivité et toute la coercition en son pouvoir. Nous considérons cependant qu'un tel déploiement de force, bien que garantissant des interventions à la fois rapides et efficaces, risque de compromettre durablement l'image de l'autonomie par la suite retrouvée. L'individu "victime" de cette force ainsi que ceux qui pourraient en être témoins risquent de douter de la réalité de l'autonomie dont ils disposent.²¹ C'est pourquoi, il peut être souhaitable que l'organisation se limite à un usage parcimonieux des forces dont elle dispose.

Cette réserve ne signifie pas forcément le renoncement, même partiel, au contrôle recherché. Elle constitue simplement une étape qui suivant les cas pourra être suivie :

- si les résultats obtenus s'avèrent satisfaisants, d'un retour à l'autonomie ;
- face à des individus refusant délibérément tout compromis, d'une surenchère vers la coercition.

Elle donne à l'organisation une chance d'enrayer l'initiative malheureuse à partir de moyens plus limités. Nous faisons à ce titre valoir un principe d'efficience.

La parcimonie ainsi préconisée peut passer par l'introduction, au sein même de ces phases de contrôle, de marges et de zones d'autonomie. Elle peut également prendre la forme d'une absence de coercition. Nous avons en effet pu constater que l'initiative malheureuse n'est pas toujours le fruit de stratégies délibérément opposées aux enjeux de

¹⁸ Considérant cette initiative comme l'un des principaux fondements de l'autonomie, la performance de l'organisation en la matière réside dans sa capacité à réorienter après coup l'individu.

¹⁹ ...gestion de l'autonomie que nous pouvons finalement définir comme la capacité à la développer tout en limitant ses effets néfastes.

²⁰ Efficience.

²¹ Ces distorsions peuvent être en partie réduites par une gestion symbolique : on parlera de discussion et de recadrage sans jamais prononcer les mots contrôle directivité et coercition. Mais il reste qu'aussi subtile soit elle, cette symbolique ne peut masquer des pratiques trop dissonantes.

l'organisation mais résulte très souvent d'incompétences touchant à la capacité de décision. Dans ce cas, la directivité suffit à recadrer l'individu.

Pour une introduction plus progressive de l'autonomie

Cette possibilité de remettre en cause l'autonomie accordée permet d'envisager des étendues d'emblée quasi-totales. Il reste que ce retour au contrôle, même limité, constitue une forme de régression qu'il s'agit, autant que possible, d'éviter. Considérant, par ailleurs, qu'un grand nombre d'initiatives malheureuses résultent en fait de formes d'incompétences touchant à la maîtrise des situations et aux capacités décisionnelles (Valéau, 1998), nous pensons qu'il peut être souhaitable d'introduire l'autonomie de façon plus progressive. Il s'agit ainsi de laisser à l'individu le temps de se préparer à assumer avec succès les responsabilités qui lui seront par la suite confiées (Argyris, 1998).

Des auteurs tels que Galambaud (1988) ou Thévenet (1992) n'envisagent l'autonomie qu'associée à un travail visant à favoriser l'implication dans l'organisation. La forme a priori retenue reste l'implication morale (Etzioni, 1961, Mowday, 1979). Au-delà de cette forme spécifique, l'initiative passe selon nous par la maturité de l'implication²² : une implication fondée sur l'expérience et ajustée à la situation, une implication capable d'intégrer de multiples points de vue, une implication à laquelle l'individu, face à un problème donné, ne manquera pas de se référer. Ces quelques critères contribuent, de notre point de vue, aux capacités décisionnelles requises dans le cadre de l'autonomie.

La réalisation du processus susceptible de mener l'individu à des formes de maturité implicationnelle demande en premier lieu du temps. C'est pourquoi il peut être opportun d'introduire l'autonomie de façon plus progressive. Au-delà des phénomènes implicationnels, cette autonomie limitée peut permettre à l'individu de faire ses armes dans le cadre d'espaces et de responsabilités plus réduits. De même, ce peut être du point de vue de l'organisation une sorte de test sur la base duquel elle peut évaluer si celui-ci est prêt à aller plus loin.

Cette introduction plus progressive de l'autonomie peut par ailleurs être associée à des formes d'accompagnement destinées à favoriser la réalisation du processus implicationnel. Là encore, il n'est pas question de faire internaliser des normes mais de favoriser une autonomie de pensée à la hauteur de celle pratiquée²³.

Le report ainsi proposé peut être conçu comme un investissement : l'organisation limite l'autonomie au départ accordée, avec pour objectif de favoriser sa pérennité à moyen et long termes. Cette prévention évite des retours prématurés au contrôle qui pourraient par la suite affecter les motivations de l'individu face à l'autonomie retrouvée (Vroom, 1964, Argyris, 1970). Ce report s'avère par contre plus ou moins inefficace face à ceux qui utilisent l'autonomie obtenue à des fins délibérément opposées à celles de l'organisation, de même que face à ceux qui définitivement ne souhaitent pas assumer l'autonomie et les responsabilités qu'elle implique. De tels cas peuvent être intégrés dans le cadre des règles définissant le fonctionnement du dispositif.

Pour une formalisation des règles de l'autonomie

Le troisième et dernier de ces paradoxes²⁴ susceptibles de contribuer à une meilleure gestion de l'autonomie réside dans la formalisation des règles présidant à l'usage de la directivité et de la coercition. Outre une certaine rigueur, une telle explicitation contribue à la coordination de l'encadrement tout en permettant à chacun de mieux comprendre la nature de l'autonomie proposée.

- Cette mise en forme contribue tout d'abord à la clarification et à la cohérence du dispositif élaboré. Elle amène l'organisation à prendre conscience des arbitrages qu'elle effectue dans ce cadre, l'obligeant ainsi à davantage de délibérations. Elle constitue en cela une étape importante vers une véritable gestion de l'autonomie.
- La diffusion de ces règles participe quant à elle à l'homogénéisation des pratiques, en

²² Nos recherches sur le sujet montrent que l'implication morale, aussi intense soit-elle dans les discours, ne se traduit pas toujours dans les faits. Par ailleurs, un développement trop exclusif de cette dernière ne permet pas à l'individu d'intégrer la complexité des situations : elle aboutit à des points de vue partiels, difficilement acceptables par les autres acteurs en présence.

²³ Parmi les techniques envisageables figurent les entretiens de type Rogerien à travers lesquels l'individu peut construire son implication de façon plus consciente.

²⁴ Il peut en effet sembler paradoxal de vouloir développer l'autonomie en formalisant ses règles, en la retardant ou en améliorant l'efficacité des recadrages.

les soustrayant à l'arbitraire des responsables chargés de les mettre en œuvre. Sortant de l'informel, ce dispositif peut être intégré dans les politiques définies par le Service Ressources Humaines.

- Cette formalisation du dispositif contribue aussi et surtout à sa réappropriation par les individus concernés : elle précise la nature et les modalités de l'autonomie accordée, évitant ainsi des méprises liées à d'éventuelles représentations antérieures. Dans cette perspective, l'organisation peut d'emblée préciser que l'autonomie accordée, aussi étendue soit-elle, ne peut être tenue pour acquise et qu'elle peut, le cas échéant, être remise en cause au profit d'interventions plus directives.

La règle constitue pour l'entreprise un aspect ordinaire de son fonctionnement et ne pose a priori pas de problèmes majeurs. Les associations restent en revanche attachées à des pratiques plus informelles, à des "ajustements mutuels" (Mintzberg, 1979). Dans ce sens, nous considérons que loin de marquer la fin de l'autonomie, l'initiative malheureuse constitue une "épreuve", donnant aux acteurs en présence l'opportunité de clarifier, voire de définir la nature, les modalités et le sens de l'autonomie accordée (Boltansky & Thévenot, 1991).

CONCLUSION

Au-delà des valeurs humanistes, le développement de l'autonomie reste en pratique étroitement lié aux capacités de l'organisation à accepter ou à réduire les risques d'initiatives malheureuses. Dans ce sens, Mintzberg (1979) constate que si elle convient à l'informel des groupes restreints comme à l'extrême complexité de certains projets²⁵, la gestion optimale de la plupart des entreprises passe par l'introduction de formes de standardisation. Les mécanismes de coordination pour ce faire retenus²⁶ sont a priori institués pour un groupe de salariés donné, de façon relativement durable²⁷; la part d'autonomie accordée se trouve, ce faisant, relativement figée.

Dans les associations, l'autonomie accordée semble en revanche plus variable, prenant en compte les données individuelles et les opportunités du moment. Nous situons l'apport des associations aux réflexions de Mintzberg notamment dans cette flexibilité des formes de coordination appliquées, dans cette capacité à passer rapidement d'une forme à une autre. Dans ce sens, l'étendue de l'autonomie constatée dans ces organisations s'explique sans doute au moins autant par la possibilité qu'elles se donnent de revenir, le cas échéant, à des formes de coordination plus directives voire plus coercitives, que par leurs valeurs. L'autonomie y est en pratique gérée avec la directivité et la coercition²⁸.

Les quelques recommandations proposées à l'issue de cet article se bornent à expliciter et rationaliser cette démarche née de l'expérience des associations, la rendant ainsi peut-être plus accessible aux entreprises. Il s'agit notamment de coordonner les actions de l'encadrement de proximité. Habituellement cette coordination s'opère sur la base d'une standardisation des résultats : l'objectif étant, quoi qu'il arrive, d'obtenir des contributions acceptables. Il peut être cependant souhaitable d'harmoniser les pratiques développées dans ce cadre ; à cette fin nous invitons ces organisations à préciser davantage les procédures d'introduction de l'autonomie ainsi que les moyens à mettre en œuvre lorsqu'elle ne permet plus d'obtenir des résultats convenables. D'une façon plus générale, sans doute peut-on aussi envisager des formes de "professionnalisation"²⁹ de cette fonction, notamment fondées sur une idée commune de la coordination. Au-delà, il peut être utile de préserver une place pour les ajustement mutuels.

REFERENCES

- ARGYRIS C, "Integrating the Individual and the Organisation", JOHN WILEY & Sons, 1964, "Participation et organisation", Dunod, 1970
 ARGYRIS C, "Empowerment, the Emperor's New Clothes", Harvard Business Review Vol 76, n°3, 05/1979
 BOLTANSKY L. & THEVENOT L., "De la justification, les économies des grandeurs", Gallimard, 1991

²⁵ ex. construction d'une navette spatiale.

²⁶ ... mécanismes que nous avons intégrés en termes de directivité et de coercition.

²⁷ L'optimisation des formes de coordination se fait, d'après Mintzberg, par rapport au degré de complexité organisationnelle ; il s'agit là d'une variable, à court terme, relativement stable.

²⁸ Laville & Sainsaulieu évoquent les régulations conjointes entre des jeux informels porteurs d'autonomie et des pressions hiérarchiques. Il est clair que, quelles que soient les circonstances, l'autonomie de même que la directivité ne sont jamais absolues. Notre argument est cependant d'un autre ordre : il porte sur la flexibilité des rapports entre ces deux modes de régulation.

²⁹ Mintzberg situe la professionnalisation dans le cadre de la standardisation des compétences.

- BRUNSTEIN I, "Les associations contre l'exclusion : de la GRH à la GH", *Gestion* 2000, 4/1999
- COOPERRIDER D. L. & PASSMORE W.Q., "The Organization Dimension of Global Change", *Human Relation*, Vol. 44, n°8, 1991
- CROZIER M., "Le Phénomène bureaucratique", Le Seuil, 1963
- DAHL R., "The concept of Power", *Behavioral Science*, 1957
- DUGUE E., "Logique de la faute, logique du risque", *Education Permanente*, mars 1991
- EMERSON R., "Power-Dependence 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, 1961
- FAYOL H., "Administration industrielle et générale", transl. Straws, Pitman, 1949
- GALAMBAUD B., "L'initiative contrôlée ou le nouvel art de manager", *ESF*, 1988
- HEIDER F., "Social perception & phenomenal causality", *Psychological Review*, vol.51, 1944
- HUMBLE J., "Management by Objectives in Action", McGraw Hill, 1970
- LAVILLE J.L. & SAINSAULIEU R., "Sociologie de l'association", Desclée de Brouwer, 1997
- LOUART P., "La gestion des hommes : une création sous contraintes", IAE de Lille, juin 1990.
- MCCALL M.W., "Power, Authority & Influence" in Grid "Organizational Behavior", Kerr, 1979
- MARTIN D., "Démocratie industrielle", PUF, 1994
- MINTZBERG H., "The Structuring of Organizations", Prentice-Hall, 1979
- MINTZBERG H., "Le pouvoir dans les organisations", Les Editions d'Organisation, 1986.
- MOWDAY R. T., PORTER L. W. et STEER R. M., "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 1979.
- 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
- PAILOT Ph., "De l'implication à l'emprise", *Cahier de la Recherche de Lille*, 1996.
- TAYLOR F. W., "Shop Management", Harper & Brothers, 1911.
- THEVENET M., "Impliquer les personnes dans l'entreprise", Editions Liaisons, 1992
- VALEAU P., 1996, "La performance des associations L. 1901" AGRH Paris
- VALEAU P. Janv. "La gestion des volontaires dans les associations L. 1901 : un passage par les contingences de l'implication", Thèse de Doct., P. Louart, IAE de Lille, 1998
- <http://homepage.dtn.nfl.com/dmb/PValeau>
- VALEAU P., "L'autonomie conditionnelle", *Gestion* 2000, Avril 1999
- WATZLAVICK P., J. WEAKLAND, R. FISCH, "Changement, paradoxes et psychothérapie", Seuil, Point Essais, 1975.
- WEBER M., "Essais sur la théorie des sciences", Plon, 1922

