

REVUE
DES
SCIENTIQUES
DE
PRODUCTION
GESTION 2000

Impact des caractéristiques des actions stratégiques sur le délai de réaction • Emploi et motivation des cadres en Pologne • L'adaptation de l'organisation à son environnement: le cas de l'écologie

D O S S I E R

Le management des associations

• Les associations: de la question sociale à la question managériale • Les associations contre l'exclusion. De la GRH à la GH • L'autonomie conditionnelle: pratiques et gestion symbolique du pouvoir dans les associations • Impact sociétal des pratiques de Gestion des Ressources Humaines • La gestion du donateur et ses impacts sur la GRH •

BIMESTRIEL

2

MARS - AVRIL

1999



Patrick Valéau,
Maitre de conférences à l'IAE de la Réunion,
Chercheur au GREGEOI (dir. J.M. Aurifeille).

L'autonomie conditionnelle: pratiques & gestion symbolique du pouvoir dans les associations

Les connaissances ordinaires existant à propos du bénévolat¹ tendent à conforter les Sciences de Gestion dans l'idée que les associations ne relèvent pas directement de leurs compétences. Elles présentent un "monde" (Boltansky L & Thévenot L, 1991) fondamentalement différent de l'entreprise: un monde plus harmonieux dans lequel les logiques d'action des individus rejoindraient naturellement les préoccupations de l'organisation, un monde de "l'implication morale" (Etzioni A., 1961), un monde sans pouvoir ne laissant que faisant que peu de place à la gestion².

Les quelques connaissances scientifiques évoquées dans le cadre de cet article³ mettent en évidence des situations plus complexes et plus problématiques, nous amenant à revoir la question du pouvoir coercitif dans ce type d'organisations, autrement dit les moyens qu'elles ont d'imposer à leurs bénévoles des comportements conformes à leurs attentes. Nous reconsidérons ainsi :

- l'utilité d'un tel pouvoir face à des formes d'implications qui, quel que soit le cas de figure, ne peuvent garantir des contributions systématiquement satisfaisantes;
- son existence dans le cadre d'une "autonomie conditionnelle" ;
- la nécessité de gérer le sens donné à ces pratiques compte tenu de l'impact qu'elles peuvent avoir, tant sur les bénévoles concernés, que sur ceux qui pourraient en être témoins.

"L'autonomie conditionnelle", les pratiques et la gestion symbolique du pouvoir qu'elle implique constituent des éléments importants d'une recherche visant à cerner la GRH des associations. Au-delà des spécificités des contextes dans lesquels elles s'inscrivent, les solutions proposées relèvent, selon nous, de pensées différentes, susceptibles de contribuer aux réflexions des Sciences de gestion et d'inspirer les entreprises.

¹ Les réflexions présentées dans le cadre de cet article valent par ailleurs pour les volontaires des associations humanitaires. Activité à temps complet compensée par une indemnité de subsistance, elle peut être envisagée comme une forme particulière de bénévolat.

² Gestion : investissement de ses ressources dans des actions visant à rapprocher la réalité de ses objectifs.

³ Ces connaissances ont été initiées à partir des cas de trois associations humanitaires recourant au volontariat ; elles ont depuis montré leur capacité à rendre compte des associations constituées de bénévoles.

Issues d'une démarche essentiellement qualitative, elles prennent la forme de types idéaux (Weber M., 1922).

Utilité d'un pouvoir coercitif

Pour le grand public, le bénévole représente une main-d'œuvre idéale : son implication "morale" dans l'organisation (Etzioni A., 1961) garantirait des comportements systématiquement conformes aux critères définis par cette dernière. Les résultats de nos recherches remettent en cause une partie de ces idées reçues: les contributions obtenues ne sont pas toujours à la hauteur des attentes de l'association, illustrant certaines contingences de l'implication.

Des contributions ne satisfaisant pas toujours l'association

Compte tenu du caractère empirico-formel de notre recherche, nous privilégions des acceptions de l'implication les plus larges possibles⁴: nous nous référons à un concept générique ("involvement", Etzioni A., 1961) visant à décrire les relations que l'individu établit avec son environnement de travail (Thévenet M., 1992, Neveu J.-P., 1996) ; autrement dit, la façon dont il se positionne par rapport aux différents éléments qu'il perçoit dans ce cadre. Nous structurons l'ensemble ainsi défini autour de trois dimensions (Valéau, 1998) :

– l'intensité, par opposition à l'indifférence;

- le "référentiel", c'est-à-dire l'aspect de l'environnement par rapport auquel l'individu se positionne⁵;
- le "mode", autrement dit la façon de s'impliquer, le type de positionnement adopté⁶.

Les bénévoles travaillant librement et, qui plus est, sans contrepartie financière, le grand public leur attribue des fortes motivations s'actualisant dans le cadre d'une implication morale dans l'organisation particulièrement intense⁷. Cette forme est celle la plus souvent abordée par les auteurs des Sciences de Gestion. Ceux-ci semblent voir dans ces individus s'identifiant à l'organisation, partageant ses valeurs et ses buts et disposés à agir dans ce sens (Mowday R.T., Porter L.W. & Steers R.M., 1979), la réponse idéale aux problèmes de GRH que rencontre l'organisation. L'association apparaît dans cette perspective comme un lieu privilégié: ainsi impliqués, ses bénévoles développeraient des comportements systématiquement conformes à ses attentes. Là encore, les données de terrain amènent des constats plus nuancés.

⁴ Cette démarche, en grande partie inductive, s'efforce de réduire le nombre d'hypothèses posées a priori.

⁵ Des dimensions du même ordre sont évoquées par Morrow P.C. (1993), Redding S. (1991), Neveu J.-P. (1996).

⁶ Aménageant les catégories proposées par Etzioni (1991), nous considérons trois modes : intrinsèque, calculateur ou aliénant.

⁷ Cette implication rejoint celle que nous qualifions d'intrinsèque: une implication dans le cadre de laquelle la relation avec le référentiel considéré constitue une fin en soi.

A l'image des performances de l'association, celles des bénévoles peuvent être évaluées suivant des registres tour à tour technico-économiques, symboliques, politiques (Valéau P., 1996, 1998). Dans l'idéal, leurs contributions actualiseraient le projet de l'association en intégrant les spécificités des contextes dans lesquels elles s'inscrivent; elles participeraient à la réalisation de son objet social et diffuseraient ses valeurs tout en construisant des réalités acceptables pour tous les partenaires impliqués.

Mais, face à la complexité de tels critères, face notamment aux difficultés de les mesurer, la plupart des responsables préfèrent s'en tenir aux aspects technico-économiques de la contribution des bénévoles. Au-delà de la réalisation d'un certain nombre d'objectifs, leurs évaluations portent sur les efforts effectués dans ce sens.

Quelle que soit l'association considérée, quelle que soit l'approche qu'elle retient pour évaluer ses bénévoles, les témoignages des responsables demeurent plus ou moins identiques : si la plupart leur donnent satisfaction, une partie non-négligeable d'entre eux laissent à désirer, soit qu'ils ne travaillent pas suffisamment, soit que les orientations suivies s'écartent de celles définies par l'association. Nous rejoignons Pearce

sur l'idée que la fiabilité des comportements constitue l'un des principaux problèmes de la gestion des bénévoles.

Des contributions s'écartant délibérément des attentes de l'association

Différents facteurs sont susceptibles d'expliquer ces écarts entre les contributions effectivement obtenues et celles souhaitées par l'association. Parmi ceux-ci, nous cherchons à faire la part des choses entre les comportements plus ou moins indépendants de la volonté des bénévoles et ceux résultant des logiques d'action qu'ils délibèrent dans le cadre de leurs implications conscientes.

Nous considérons tout d'abord des contingences inhérentes à la nature essentiellement symbolique que nous attribuons à l'implication. Les définitions suggérées par les Sciences de Gestion sur ce concept n'explicitent pas toujours très bien la nature des phénomènes ainsi abordés; nous nous référons quant à nous à des formes d'implication conscientes : celles que l'individu évoque dans ses discours⁸. Même si les paradigmes auxquels nous nous attachons accordent à ces réalités symboliques un statut égal aux substances objectives, nous constatons la distance qui peut séparer les intentions signifiées par l'individu dans ce cadre des comportements qu'il donne effectivement à voir⁹. Parmi les para-

⁸ Cf. *self-reported commitment* (Pearce J.L., 1995).

⁹ *Le bénévole peut réduire les dissonances cognitives entre les comportements projetés et ceux qu'ils donnent à voir* (Festinger L., 1957) en les attribuant à des contraintes extérieures (Heider F., 1944).

mètres susceptibles de s'opposer aux intentions du bénévole figurent de nombreuses motivations inconscientes. Nous considérons également des problèmes liés aux compétences du bénévole : ses incapacités objectives associées à l'estime que lui-même s'accorde peuvent l'amener à renoncer à certains comportements (Vroom, 1964).

Ces différents facteurs jouent sans doute un rôle important, mais ils ne nous permettent pas d'établir de façon évidente l'utilité d'un pouvoir coercitif¹⁰ : face à des comportements ne dépendant pas directement de la volonté du bénévole, celui-ci s'avère a priori peu opérant. La question se pose en revanche de façon tout à fait différente lorsque ces comportements résultent de délibérations conscientes effectuées dans le cadre de l'implication. Ainsi constatons-nous que les formes prises par cette dernière ne sont systématiquement "intrinsèque" et ne s'adressent pas exclusivement à l'association.

Certes, l'immense majorité des volontaires manifestent, au moment où ils rejoignent l'association, leur volonté de contribuer à la réalisation de son objet social : les effectifs étudiés apparaissent relativement conformes à l'image que peut en avoir le grand public. Cette implication n'est cependant pas définitivement acquise : en effet, le processus suivant lequel le bénévole s'ajuste aux situations dont il fait l'expérience, s'accompagne de

changements d'implication parfois radicaux. Si certains se font à l'égard de l'association plus calculateurs, d'autres en arrivent à se positionner contre elle. Il en est, enfin, qui tout simplement finissent par l'oublier au profit d'autres aspects de leur environnement. Dans les trois cas, la forme d'implication finalement retenue génère des logiques d'action ne convergeant pas forcément avec les enjeux de l'association.

L'"implication intrinsèque dans l'organisation" n'en demeure pas moins, même à l'issue de ce processus, une forme sans doute plus fréquente qu'ailleurs. Nous la restituons cependant dans le cadre d'une tendance plus générale à la multiplication et à la diversification des formes d'implication développées. L'association ne constitue plus alors qu'un référentiel parmi d'autres, avec lesquels, face à un problème concret, elle peut se retrouver en concurrence¹¹.

Nous considérons finalement qu'aucune forme d'implication ne peut garantir des logiques d'action rejoignant systématiquement les attentes de l'association. Même les bénévoles se référant de façon inconditionnelle et exclusive à l'association sont susceptibles

¹⁰ Au sens où nous l'entendons, le pouvoir coercitif s'appuie sur des menaces adressées à la conscience.

¹¹ Cette concurrence se situe notamment au niveau de la "convocation". En effet, il ne suffit pas que le bénévole se dise impliqué dans l'association, encore faut-il qu'il s'y réfère dans le cadre de ses décisions (Valéau P., 1998).

de s'opposer aux décisions de ses responsables, jugeant par exemple qu'elles trahissent l'esprit défini dans le cadre de l'objet social¹².

Nous considérons, face à ces logiques d'action s'opposant délibérément aux orientations définies par l'association, l'utilité d'un pouvoir coercitif : un pouvoir lui ouvrant la possibilité d'imposer certains comportements contre la volonté du bénévole.

Existence d'un pouvoir coercitif au sein d'une "autonomie conditionnelle"

Scientifiques¹³ et juristes¹⁴ rejoignent sur ce point les connaissances ordinaires : "compte tenu de l'absence de contrat de travail et de contributions non-rémunérées, l'association n'aurait

¹² Il s'agit là d'un cas de figure relativement fréquent. Nous l'avons notamment rencontré dans le cadre des associations humanitaires : les volontaires s'opposant par exemple à la décision de fermer un projet, objectant que la mission de l'association dans la région n'est pas encore terminée.

¹³ March & Simon (1964) situent la subordination comme une contrepartie de la rémunération. Les associations ne rétribuant pas le travail de leurs bénévoles, Etzioni (1961) et Cooperrider (1991) lui attribuent un pouvoir essentiellement idéologique.

¹⁴ La jurisprudence s'étant à plusieurs reprises refusée à requalifier le volontariat en contrat de travail, elle présume implicitement l'absence de lien de subordination. Cette déduction s'étend de fait au bénévolat.

¹⁵ Nous résumons ainsi les connaissances ordinaires sur le sujet.

sur ses bénévoles aucun pouvoir coercitif, elle ne disposerait, pour orienter leurs comportements, d'autres possibilités que de les faire adhérer à ses points de vue."¹⁵ Mais, là encore, les résultats de nos recherches mettent en avant des situations plus complexes : ils envisagent notamment des cas de figures où l'association dispose d'un pouvoir supérieur à celui du bénévole.

Un pouvoir coercitif fondé sur la dépendance du bénévole

Les représentations culturelles rejoignent les cadres de références officiels pour affirmer que l'association n'admet pas de véritable hiérarchie (Muller J., 1997). Au-delà des conseils que peuvent leur donner les responsables, les bénévoles revendiquent la liberté de décider des orientations données à leur travail.

Les années 80 ont vu se développer, en marge de cette première approche de la question, une seconde posant la directivité comme nécessaire à l'efficacité technique de l'association. Cette directivité rompt avec l'idée d'une autonomie totale: le bénévole ne décide plus des orientations de son travail, mais exécute celles décidées par l'association. Ces pratiques ne peuvent cependant être qualifiées de coercitives dans la mesure où les intéressés les acceptent, voire les sollicitent.

Nous abordons par contre de façon tout à fait différente le cas où les bénévoles contestent la légitimité de ces pratiques dont ils sont l'objet ou les témoins, ils dénoncent le caractère abusif du pouvoir exercé dans ce cadre. Le sentiment de perte de contrôle qu'ils expriment peut être assimilé à des formes d'implication aliénante (Penley L.E. & Gould S., 1988) cette implication constituant selon Etzioni (1961) la réponse des individus face au pouvoir coercitif exercé sur eux. Nous considérons l'existence d'un tel pouvoir à partir du moment où l'association parvient à imposer à ses bénévoles des comportements différents de ceux qu'ils souhaitent. Partant de là, il reste à identifier par quels moyens l'association peut en disposer.

Les réponses que nous apportaient les analyses scientifiques et juridiques des associations restaient tout à fait limitées : les formes de pouvoir qu'elles envisageaient restaient d'ordre idéologique. Elles ne permettaient pas de concevoir l'éventualité de pratiques coercitives. Partant de là, nous avons privilégié des travaux abordant ce phénomène indépendamment des spécificités de ce contexte. Curieusement, c'est à partir d'une définition relativement simple que nous sommes finalement parvenus à rendre compte de ces réalités que nous donnait à voir l'association:

le pouvoir de A sur B est fonction de la dépendance de B par rapport à un enjeu détenu par A et inversement proportionnel aux possibilités qu'il a de l'obtenir dans le cadre d'une autre relation¹⁶ (Emerson R., 1962).

En l'absence de rémunération, les enjeux qui poussent le bénévole à rejoindre l'association et à y demeurer peuvent, à l'image des implications constatées, prendre des formes relativement variées. Nous considérons cependant que, même lorsqu'ils ne sont pas intrinsèquement liés à cette dernière, ils relèvent de situations dont elle contrôle l'accès à travers la possibilité qu'elle a de renvoyer le bénévole. Ainsi, quel que soit l'objet des dépendances développées par le bénévole, celles-ci contribuent au pouvoir de l'association.

La menace de rompre la relation reste dans la plupart des cas virtuelle; en effet, compte tenu des satisfactions que lui apportent les bénévoles et des difficultés qu'elle pourrait avoir à les remplacer, l'association devient à son tour dépendante. Ce n'est en définitive que lorsque cette contribution laisse à désirer que cette menace et le pouvoir qu'elle confère à l'association deviennent effectifs. Elle permet alors de remettre en cause l'autonomie au départ accordée au profit de comportements imposés.

Une "autonomie conditionnelle"

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 ordonnées représente la quantité de travail, celui des abscisses intègre des éléments de nature qualitative tels que les orientations suivies.

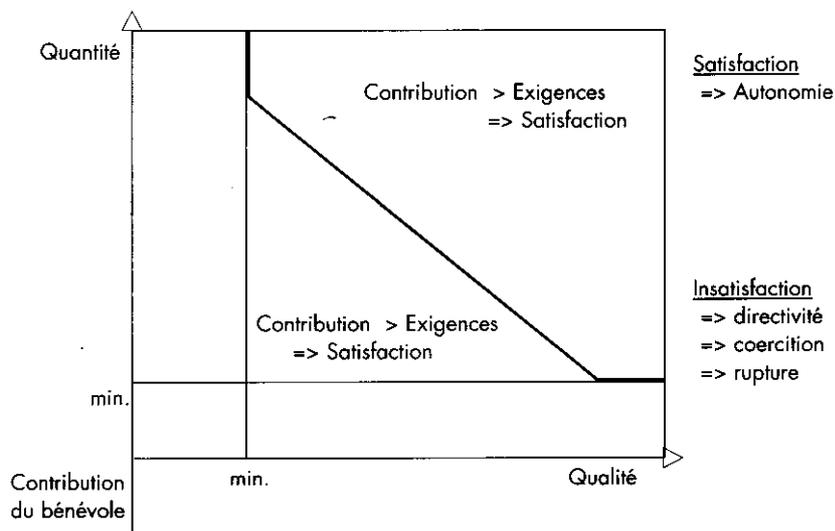
Nous pouvons, à l'intérieur de ce repère, représenter les exigences de l'association sous la forme d'une droite composée de points combinant des quantités et des qualités de travail équivalentes. Ces exigences restent en grande partie subjectives. Dans ce sens, les deux segments parallèles aux axes

représentent les minima requis pour chacun de ces deux aspects, l'inclinaison du segment central reflétant quant à elle l'importance qui leur est respectivement accordée. Ces segments constituent un repère permettant d'évaluer les contributions des bénévoles en termes de satisfaction de l'association.

C'est essentiellement en fonction de cette satisfaction que l'association détermine les différents types d'encadrements auxquels elle recourt:

- lorsque la contribution correspond à une combinaison supérieure ou égale à ses exigences, l'association a tout intérêt à maintenir l'autonomie totale au départ accordée. Satisfaite, elle le laisse concevoir son travail.
- lorsque ces contributions n'atteignent plus les niveaux de satisfaction

Figure 1: L'autonomie conditionnelle



exigés, l'association peut se faire plus directive, autrement dit demander des comportements plus précis. Le bénévole peut alors, soit accepter spontanément, par conviction ou par intérêt, d'exécuter ces directives, soit les refuser, considérant que les comportements demandés s'écartent trop de ceux qu'il souhaite.

C'est principalement face à ce dernier cas de figure que l'association peut rechercher un pouvoir coercitif lui permettant d'exiger du bénévole qu'il se soumette à ses directives : n'étant plus dépendante de sa contribution, elle peut activer la menace de rompre leur relation. Deux cas de figures sont alors possibles :

- la situation ainsi définie ne répondant plus à ses enjeux, le bénévole refuse de se soumettre. La rupture devient alors effective;
- restant malgré tout dépendant de la situation, le bénévole se soumet aux directives de l'association.

Les logiques ainsi décrites démontrent la préférence des associations pour l'autonomie. Donnée au départ en totalité, elle est maintenue tant que les contributions restent satisfaisantes. Ce n'est qu'en cas de problème, autrement dit d'insatisfaction et de refus de négocier, que l'association finit par se faire plus coercitive, exerçant ainsi le pouvoir que lui confère la dépendance du bénévole.

Sens des pratiques directives et performance symbolique

Au-delà de la qualité des contributions qu'elle suscite, l'autonomie constitue a priori le type d'encadrement le plus compatible avec la culture de l'association : une culture rejetant de façon plus ou moins définitive l'idée même du pouvoir. Dans ce contexte, le recours à des pratiques coercitives, aussi limité soit-il, reste toujours délicat : il y a toujours le risque que le reste de l'effectif auquel elles sont données à voir n'en dénonce le caractère abusif (Muller J., 1997; Brunstein I., 1997). De tels incidents peuvent, ce faisant, les amener à reconsidérer la nature de l'autonomie qui leur est accordée et à remettre en question les formes d'implication développées dans ce cadre. La gestion symbolique de ces pratiques, autrement dit le travail qu'effectue l'association sur le sens qui leur est donné, contribue à la réduction de ces risques.

Une gestion symbolique destinée à rendre ces pratiques plus acceptables

Outre les conditions liées à la dépendance du bénévole, la possibilité de recourir à des pratiques coercitives repose sur la capacité de l'association à les justifier face aux effectifs qui peuvent en être les témoins. Différentes catégories

d'arguments sont à cet effet envisageables, elle peut ainsi faire valoir:

1. le caractère inacceptable des comportements du bénévole au regard des valeurs défendues. La coercition s'explique alors par le fait que l'association ne "peut" tolérer de tels écarts;

2. l'existence de son pouvoir, de fait, quoi qu'en pensent les bénévoles. Elle peut à cette occasion réaffirmer son intention de renvoyer ceux qui ne lui donneraient pas satisfaction, le cas débattu lui permettant d'illustrer la réalité de cette menace;

3. la nécessité de tels moyens pour assurer la réalisation de l'objet social. La coercition relève alors d'une approche pragmatique du problème;

4. le caractère tout à fait limité de l'intervention. Son caractère coercitif peut être nié par l'usage d'euphémismes tels que "recadrage", "sensibilisation", "accompagnement", "discussion" etc.;

Ces différentes façons de présenter les pratiques coercitives contribuent chacune à leur manière à les rendre plus acceptables. Elles expriment ce faisant différentes visions de la relation bénévole-association.

La gestion symbolique du pouvoir : un acte majeur de la GRH des associations

Le sens donné aux pratiques coerci-

tives constitue selon nous un acte de gestion particulièrement important: les situant par rapport à l'autonomie habituellement accordée, il contribue à l'explicitation des points de vue de l'association concernant le bénévolat et ses contributions. Nous pouvons dans cette perspective réinterpréter les significations précédemment évoquées:

1. la dénonciation du caractère inacceptable des comportements incriminés constitue pour l'association une façon de redire que ses relations avec les bénévoles reposent sur le partage d'un certain nombre de valeurs. Elle peut à cette occasion les rappeler;

2. l'affirmation du pouvoir marque en revanche une rupture avec la culture. Elle reflète souvent une volonté de mettre en œuvre des formes de gestion comparables à celles de l'entreprise. Les spécificités de l'association se limitent alors à la nature des buts poursuivis;

3. la justification par la réalisation de l'objet social peut être située à mi-chemin entre les orientations précédentes, elle justifie des moyens découlant d'un principe supérieur;

4. la requalification de ces formes d'interventions en termes de "discussion" peut constituer une façon de nier les problèmes qu'elles soulèvent. Ce peut être aussi une façon pour l'association d'admettre qu'elle ne détient pas toute la vérité et, partant de là,

de signifier aux bénévoles qu'elle reste ouverte au débat.

Le recours à la coercition, aussi exceptionnel soit-il, demeure dans le contexte associatif une épreuve dont les enjeux vont bien au-delà de la situation directement débattue. La gestion symbolique développée à cette occasion peut marquer de façon plus ou moins irréversible les relations individu-organisation:

- mal géré, le sens donné à ces pratiques peut générer des tensions susceptibles d'affecter les implications et les performances des bénévoles;
- convenablement géré, il permet à l'association de clarifier les "mondes" dans lesquels elle situe leurs relations. Dans cette perspective, l'acceptation des arguments évoqués peut être interprétée comme le signe d'une adhésion aux principes généraux auxquels ils se réfèrent.

La gestion symbolique de ces situations particulières permet à l'association de dépasser une partie des contradictions, des ambiguïtés et des non-dits qui caractérisent, selon Pearce (1996), le travail bénévole. Elle constitue, selon nous, un acte majeur de la gestion des associations.

Conclusion

Que ce soit dans les associations ou dans les entreprises, l'autonomie pose un même problème: quelle que soit la qualité des contributions par ailleurs

obtenues, certains individus risquent de l'utiliser à des fins s'écartant des intérêts de l'organisation¹⁷.

Partant de là, les solutions d'ordinaire proposées consistent à fixer de façon claire et définitive les limites de la liberté ainsi accordée¹⁸. L'organisation cherche de cette façon à garder le contrôle de certaines décisions, s'assurant ainsi une contribution minimum.

Les associations envisagent ce problème de façon différente: elles accordent à leurs bénévoles une autonomie a priori totale tout en se laissant la possibilité, en cas de problème, de revenir à des formes d'encadrement plus traditionnelles.

Cette solution invite les Sciences de gestion à relativiser les risques associés à l'autonomie, en reconsidérant notamment la portée du pouvoir dont disposent les individus dans ce cadre. Au-delà des délégations officielles, celui-ci repose sur les dépendances de l'organisation à l'égard de leurs contributions. Ainsi, face à des individus ne lui donnant pas satisfaction, l'organisation n'a pratiquement rien à perdre: même s'ils refusent tout compromis, il lui reste la possibilité de s'en séparer.

¹⁷ "Transformer ses collaborateurs, d'agents passifs en acteurs, c'est leur demander de prendre des initiatives. Or, toutes les initiatives ne sont pas heureuses" (Galambaud B., 1988).

¹⁸ "Pour un salarié, la situation d'acteur, c'est posséder, à côté des exigences d'obéissance auxquelles il est soumis des espaces d'initiatives" (Galambaud B., 1988).

Inspirée d'un contexte particulier (Louart P., 1990), cette approche de l'autonomie pourrait sans doute être appliquée aux entreprises¹⁹.

Dans le contexte associatif, le pouvoir reste bien souvent tabou et, aussi exceptionnel soit-il, le recours à des formes de coercition reste problématique. Quel que soit le pouvoir dont elle dispose sur l'individu concerné, l'association reste tenue, face au reste de l'effectif, de présenter ces interventions sous un jour compatible avec les valeurs qu'elle défend par ailleurs.

Dans les entreprises, la notion de pouvoir étant généralement bien admise, il devient possible d'explicitier les règles du jeu, autrement dit les conditions suivant lesquelles les salariés peuvent accéder à l'autonomie et, par la suite, la conserver. Cette dernière peut ainsi devenir une forme de rétribution.

L' "autonomie conditionnelle" illustre l'intérêt de l'expérience des associations en matière de gestion (Brunstein I., 1996; Bayad M., 1997). Cette solution apparaît d'une certaine façon plus ambitieuse que celles habituellement proposées par les Sciences de Gestion dans la mesure où elle envisage une autonomie au départ complète et permet ensuite d'en optimiser l'étendue et la durée. Elle n'est cependant pas sans

limites. Nous avons, par exemple, pu constater les difficultés qu'éprouvent les nouveaux venus à assumer l'étendue des responsabilités que leur confie, d'entrée, l'association. Partant de là, nous recommandons notamment une introduction plus progressive de l'autonomie, et ce afin de laisser au **bénévole** le temps de se positionner par rapport aux différents enjeux des situations qu'il découvre.

Cette limite de "l'autonomie conditionnelle" rappelle, si besoin était, l'utilité pour les associations de disposer de connaissances leur permettant de mieux cerner les situations dans lesquelles elles interviennent et, ce faisant, de mieux prendre la mesure des arbitrages qu'elles peuvent effectuer dans ce cadre (Brunstein I., 1996; Bayad M., 1997). Nous insistons dans cette perspective sur la nécessité d'adapter les connaissances produites par les Sciences de Gestion à propos des entreprises; nous avons en effet pu constater que leur application aux associations les incitait bien souvent à renoncer à leurs valeurs au profit d'une efficacité exclusivement technique. Partant de là, nous plaidons pour des cadres d'analyses capables d'intégrer parallèlement aux performances technico-économiques, des registres plus spécifiques tels que le respect et le partage de certaines valeurs.

¹⁹ Nous faisons d'ailleurs l'hypothèse qu'elle est souvent mise en œuvre de façon informelle.

Bibliographie

- BAYAD M., 1997, Introduction du symposium "Gestion des Associations", AGRH Québec.
- BRUNSTEIN I., 1996, présentation de la "Commission Emploi et Société", AGRH Paris, Atelier-débat 1: "Les définitions de la performance".
- BRUNSTEIN I., 1997, "Les associations contre l'exclusion, de la GRH à la GH", AGRH Québec, symposium "Gestion des Associations."
- BOLTANSKY L. & THEVENOT L., 1991, *De la justification, les économies des grandeurs*, Gallimard.
- COOPERRIDER D. L. & PASSMORE W.Q., "The Organization Dimension of Global Change", *Human Relation*, Vol. 44, n°8.
- EMERSON R., 1962, "Power-Dependance Relations", *US Sociological Review*, n°27.
- ETZIONI A., 1961, *A Comparative Analysis of Complex Organisations on Power, Involvement, and their Correlates*, The Free Press of Glencoe.
- FESTINGER L., 1957, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanston Row Peterson.
- GALAMBAUD B., 1988, *L'initiative contrôlée ou le nouvel art de manager*, ESF.
- HEIDER F., 1944, Social Perception & Phenomenal Causality, *Psychological Review*, vol. 51.
- LOUART P., 1990, "La gestion des hommes: une création sous contraintes", IAE de Lille.
- MARCH J. G. & SIMON H.Q., *Les organisations, problèmes psycho-sociologiques*, Dunod.
- MORROW P.C., *The Theory and Measurement of Work Commitment*, JAI Press Inc.
- MOWDAY R. T., PORTER L. W. et STEER R. M., "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*.
- MULLER J., 1997, "Association et groupes", AGRH.
- NEVEU J.P., 1996, *La démission du cadre d'entreprise*, Economica.
- PEARCE J. L., 1995, *Why Volunteers ?*, Routledge.
- PENLEY L. E. & GOULD S., 1988, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: a Perspective of Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, n° 9.
- REDDING S. & ali., 1991, "The Nature of Individual Attachment to the Organization", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Volume 4, Ch. 13, Consulting Psychologists Press.
- THEVENET M., 1992, *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons.
- VALEAU P., Janv. 1998, "La gestion des volontaires dans les associations humanitaires: un passage par les contingences de l'implication.", Thèse de Doct., P. Louart, IAE de Lille (<http://homepage.dtm.nil.com/dmb/PValeau>).
- VALEAU P., 1996, "La performance des associations L. 1901", AGRH Paris.
- VROOM V., 1964, *Work and Motivation*, Wiley.