

# Professionnels et bénévoles : des mondes différents.

Ce texte a fait l'objet d'une publication dans la revue : "*Non marchand*", Management, Droit et Finance. N°14, 2004/2, De Boeck Université, Bruxelles. (Coord. : Michel DAVAGLE). Pages 23-37.  
<http://universite.deboeck.com/revues/nonmarchand/>

Merci de citer la signature et les références : < <https://gerardpirotton.be> >

Gérard PIROTTON

## 1. Introduction

Faisons le test. Si l'on vous parle de bénévolat dans une association, à quoi pensez-vous ? A quelqu'un qui met chaque mois quelques heures à disposition d'une association dont il apprécie les buts, ce qui lui permet de se rendre utile ? A quelqu'un qui effectue des tâches qui sont, soit liées à l'exécution des missions de l'association, soit en support logistique des tâches principales, réalisées par les professionnels employés par l'association ? A quelqu'un qui, par exemple encadre des activités dans un mouvement de jeunesse, qui anime une activité de lecture dans une école de devoirs, qui met sous enveloppes une invitation à une conférence, etc. ? Sans doute. Pourtant, avec cette énumération, nous sommes loin d'avoir fait le tour de la question.

En effet, la présence des bénévoles ne se cantonne pas aux seules tâches d'exécution. Dans nombre d'associations, on trouve des

bénévoles au sein des Conseils d'Administration. C'est ce cas de figure qui sera l'objet du présent article.<sup>1</sup>

Avant d'examiner spécifiquement ce sujet, nous allons tout d'abord le contextualiser d'une manière générale. Ensuite, nous présenterons un cadre théorique susceptible de fournir des éclairages novateurs, autant que des pistes de réflexions et d'action pour les gestionnaires du non marchand, avant de distinguer deux situations exemplatives de la question. Enfin, nous concluons en discutant tout à la fois la question générale des

---

<sup>1</sup> Nous avons déjà consacré un article à l'articulation bénévoles-professionnels dans un précédent numéro de « Non Marchand », mais en privilégiant alors les situations où ces derniers sont dans des fonctions d'exécution et de soutien. Voir :

PIROTTON G., (2000), « Gestion du personnel et volontariat dans les associations », in : La gestion du personnel dans le non marchand, numéro thématique, « non marchand » N°6, 2000/2 De Boeck Université, Bruxelles. Pages 43-58.

rapports entre professionnels et bénévoles ainsi que la pertinence du cadre théorique proposé pour l'aborder.

## 2. Contextes

Dans une série de contextes, le bénévolat apparaît comme une façon d'épauler des professionnels qui, confrontés à des obligations sans cesse croissantes dans toutes les dimensions de leurs tâches, en sont souvent réduits à ne plus avoir avec les bénéficiaires que des rapports envahis par le temps contraint et l'efficacité technique, d'où sont progressivement exclues les relations d'empathie. La personne bénévole peut alors apparaître comme celle ou celui qui peut restaurer des espaces de simple solidarité et humanité, dans un contexte où ne prévaudrait plus que l'efficacité des actes techniques. Cadrée en ces termes, la présence de bénévoles peut donc être vécue par les professionnels comme une accusation sourde et désobligeante de déshumaniser leur travail, voire comme une invitation à centrer leurs interventions sur les seules dimensions des performances associées à leurs qualifications.

A leurs yeux, la présence de bénévoles n'est acceptable d'une part que s'ils n'y voient pas une accusation mais davantage une aide et d'autre part que si ces bénévoles se voient aussi soumis à des contraintes, portant par exemple :

- sur l'obligation d'un engagement, d'un investissement, qui se concrétise par des prestations régulières, prévisibles et contractualisés, pour une durée suffisamment longue ;

- sur le respect des personnes -ça va de soi- ce qui se concrétise par le suivi de formations portant notamment sur ce thème ;
- sur l'obligation de discrétion, s'apparentant à des règles déontologiques, qu'il s'agit de suivre avec la rigueur voulue ;
- sur la nécessité de concevoir son rôle comme un « supplément d'âme » qui ne prend la place d'aucun professionnel, respectant le rôle, la place et les responsabilités de chacun, se centrant alors sur des tâches subalternes. La hiérarchie des interventions doit toujours placer les actes raisonnés des professionnels au-dessus des actes empreints de bonne volonté que peuvent poser les bénévoles.

D'un point de vue plus général encore, dans le secteur non-marchand et plus particulièrement dans celui de l'aide aux personnes, on notera, au cours des 20 dernières années, la professionnalisation de domaines qui relevaient traditionnellement de la sphère domestique. Corrélativement, cette professionnalisation s'est alors vue critiquée pour son manque d'humanité, que les bénévoles sont alors appelés à donner. L'estompage des solidarités courtes qui ont accompagné l'éclatement de la famille élargie s'est donc accompagné tout à la fois du développement des services professionnels et corrélativement du bénévolat, appelé à fournir un supplément de solidarité et d'humanité.

Toutefois, ce commentaire général et distancié ne suffit pas à faire le tour de la question. Soumises à des contraintes externes (critères de subsidiarité, gestion du personnel,

relais avec les autorités publiques de tutelle, réglementations successives,...) les instances dirigeantes des associations ont dû, soit se former à affronter ces nouvelles données, soit s'associer ces compétences manquantes, par exemple en insérant dans leurs conseils d'administration des personnes reconnues, qui pour ses compétences de gestionnaire, qui pour ses relais auprès de autorités publiques, qui pour ses connaissances juridiques. Ce faisant, les pressions externes trouvaient leurs relais en interne, donnant à celles et ceux qui sont en situation de se faire l'écho de ses pressions externes et d'en assurer la traduction interne, un surcroît de capacité d'influence sur l'association.

### 3. Un cadre théorique

C'est à Kurt Lewin que l'on prête ce bon mot : « *Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie* ». Emboîtons-lui résolument le pas en ayant recours à un cadre théorique que nous allons présenter maintenant.

Parmi les nouvelles approches des organisations, nous allons nous appuyer sur un modèle présenté par Luc Boltanski et Laurent Thévenot, théoriciens de ce que l'on nomme l'École des Conventions. Nous nous référerons pour l'essentiel à l'ouvrage-phare : « *De la justification*. »<sup>2</sup>

Une des inspirations fondatrices de ce courant peut être formulée en ces termes. Comment peuvent se coordonner des personnes, comment s'élaborent des compromis, des

accords, dans un contexte contemporain de déclin des grands principes de sens ? Ce contexte d'insécurité relative des références met les acteurs devant des controverses, qui les mettent en situation d'argumenter, de justifier une option contre une autre.

L'objet d'étude des auteurs sera moins les conduites stratégiques auxquelles les acteurs peuvent avoir recours mais davantage la cohérence des registres d'argumentation dont ils se servent et l'élucidation des formes que prennent et ont pris les accords plus ou moins stables auxquels ils sont arrivés. Les acteurs ne peuvent se passer, ni à leurs propres yeux, ni aux yeux des autres, d'élaborer du sens à leurs conduites en situation.

Cette ligne de recherche a conduit à dégager des modèles systématisés, comme autant de registres d'argumentation, présentant chacun une forte cohérence interne et qui se présentent comme autant de visions de l'ordonnement de la vie collective, comme autant de modèles de la vie en société, comme autant de cités idéales ou de « mondes ».

Au sein de chacun de ces mondes, des situations sont exemplaires, tenues pour évidentes, naturelles. Des personnes sont valorisées, considérées comme « grandes », tandis que d'autres sont qualifiées de « petites ». Des expressions sont aussi utilisées, qui renvoient à un ensemble coordonné de valeurs. Des objets sont également pris en compte, comme spécifiques à chacun de ces mondes.

Une lecture attentive et, il faut bien le reconnaître fastidieuse et besogneuse du texte original ainsi qu'une lecture non moins attentive mais cette fois plus agréable et davantage synthétique et balisée de quelques

<sup>2</sup> BOLTANSKI L., THEVENOT L., (1991) De la justification. Les économies de la grandeur, Gallimard, nrf, essais, Paris.

commentateurs <sup>3</sup> des propositions de Boltanski et Thévenot permettent de présenter ci-dessous en quelques pages les axes principaux du cadre théorique en question.

### 3.1. *Le monde de l'inspiration*

Dans ce premier monde, c'est l'expérience individuelle, profondément singulière, qui est valorisée. On accueille le changement, le mystérieux, l'original. Tout peut être remis en question, au gré de l'inspiration. Inversement, seront dévalorisés la planification, la routine, le fonctionnel, le respect des conventions, autant que la recherche de la renommée ou la prise en compte de la valeur marchande ou de l'utilité sociale de la création.

Sera grande, la personne qui peut compter sur ses propres ressources intérieures, sur son imaginaire, sur sa spontanéité, la personne qui se laisse aller au gré de son expérience intérieure.

Le vocabulaire valorisé dans ce monde renvoie aux sentiments, à l'exaltation, à l'enthousiasme, au génie créateur, mais aussi au doute, à l'inquiétude.

Rapporté à un contexte organisationnel, on envisagera davantage la situation de créatifs dans une agence de publicité, ou celle d'un bureau d'architectes, voire des chercheurs en laboratoire.

### 3.2. *Le monde domestique.*

On valorise ici non seulement les relations personnelles entre des personnes mais plus particulièrement leurs positions hiérarchiques respectives. Est grand celui qui s'en tient à son rang et se conforme aux réseaux des devoirs et attentes que ce rang lui impose et lui autorise. La hiérarchie domestique repose sur la subordination : on suit l'exemple des anciens, on respecte la tradition, tout comme l'autorité du père et des bons usages.

Dans le monde domestique, on n'est pas grand ou petit selon le niveau que l'on occupe dans la hiérarchie, mais bien dans la mesure où l'on se comporte en conformité avec le niveau que l'on occupe.

Rapporté à un contexte organisationnel, on envisagera par exemple un hôpital, dans les rapports entre un « patron » et son équipe ou encore une entreprise de type familiale sur laquelle règne le père fondateur entouré de quelques fidèles qui sont là depuis les débuts et sont, comme lui, les gardiens de la tradition.

---

<sup>3</sup> AMBLARD H., BERNOUX Ph., HERREROS G., LIVIAN Y-F., (1996) Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Seuil, Sociologie, Paris.  
DIEU A-M., (1999) Valeurs et associations, Entre changement et continuité, L'Harmattan, Logiques Sociales, Paris.

### 3.3. *Le monde de l'opinion.*

Le maître mot de ce monde est la notoriété. La grandeur d'une personne ne tient donc pas tant à ses compétences ou à ses performances, mais bien à l'opinion des autres, au renom dont elle dispose. Seule compte ici la consécration par le public. Cette importance de l'image et de la célébrité suppose notamment de renoncer au secret, à la vie privée.

Le vocabulaire utilisé privilégiera la visibilité ; la célébrité, la reconnaissance, l'attraction, la séduction, le vedettariat.

Rapporté à un contexte organisationnel, on envisagera par exemple une campagne visant à assurer le renom de l'entreprise, l'organisation d'une journée « portes-ouvertes » ou encore l'utilisation d'une vedette dans une campagne de promotion, en cherchant à s'associer une part de sa notoriété.

### 3.4. *Le monde civique.*

La primauté de l'intérêt général sur les intérêts personnels définit ce monde. La grandeur s'acquiert par le renoncement à ses intérêts privés, au service du bien commun, dans une démarche collective.

Les lois, les règlements, les tribunaux, incarnent l'intérêt général. Est grand celui qui manifeste son aspiration à privilégier le bien commun, l'intérêt général, tandis que sera petit celui qui poursuit son intérêt particulier.

Le vocabulaire utilisé est du registre de l'équité, de la solidarité, du collectif, de l'espace public, du bien commun.

Rapporté à un contexte organisationnel, on privilégiera ici la

coopérative, le fonctionnement collectif, la solidarité. Cette référence à l'intérêt général se retrouve par exemple dans l'affirmation de la spécificité du service public, en regard de l'entreprise privée, régie par une logique marchande.

### 3.5. *Le monde marchand.*

Dans ce monde, on privilégie la satisfaction des désirs monétarisables des autres, qui peuvent tout à tour être clients, fournisseurs, concurrents, vendeurs, etc. La grandeur est immédiatement liée à l'enrichissement personnel et à la capacité de prendre des risques dans cette perspective. Inversement, sera considéré comme petit quelqu'un qui adopte des conduites de perdant.

Le vocabulaire utilisé dans ce monde est celui de l'argent : négocier une affaire, acheter, vendre, marge bénéficiaire, etc. Mais c'est également celui de la compétition : être un gagnant, être concurrentiel, être le meilleur sur le marché, etc.

Rapporté à un contexte organisationnel, on privilégiera ici les commerciaux capables de saisir des opportunités, de conclure rapidement une affaire, même si leurs méthodes respectives diffèrent.

### 3.6. *Le monde industriel.*

C'est ici l'efficacité qui est privilégiée. Elle dépend d'une capacité d'organisation planificatrice, en vue d'une réponse performante, technique, scientifique, à des besoins soigneusement identifiés. On valorise la compétence, l'expertise. La grandeur s'évalue ici à la capacité de

bien prendre place, c.-à-d. de façon adéquate et utile, prévisible, compétente, fiable, dans les rouages de l'organisation.

Les désaccords dans ce monde sont tranchés par un test technique, par une analyse scientifique et rationnelle des données de la situation.

Le vocabulaire privilégie le mesurable, le quantifiable, la performance, la recherche et la mise en œuvre ainsi que le suivi d'une solution fonctionnelle et efficace.

Rapporté à un contexte organisationnel, on enverra à une réunion de planification de la production, à une évaluation des performances respectives de deux méthodes d'organisation du travail, de deux procédures en cas de panne, ou de deux machines, via la mise sur pied d'un test comparatif.

### *3.7. Premiers commentaires sur la théorie.*

La volonté des auteurs de se démarquer des modèles à partir desquels sont pensés les phénomènes organisationnels les conduit, certes à proposer un appareillage théorique original, mais toutefois très aride voire hermétique, dans un style qui peut s'avérer très exigeant et décourageant pour un lecteur, ce qui est de plus renforcé par l'absence d'illustrations. Chaque monde est ici décrit dans la « pureté » de sa cohérence interne. Car, dans les faits, une situation déterminée fournit largement des occasions de rencontre entre mondes et leurs logiques de raisonnement, mettant les protagonistes qu'elle met en présence dans l'obligation d'élaborer des compromis.

Cet ensemble peut être synthétisé dans le tableau ci-dessous.

## Principales caractéristiques des ordres de justification

	Monde marchand	Monde Industriel	Monde domes-tique	Monde civique	Monde inspiré	Monde de l'opinion
<b>Mode d'évalua-tion (grandeur)</b>	Prix	Performan-ce Efficacité	Tradition	Intérêt général	Originalité	Diffusion dans l'opinion
<b>Type d'information pertinente</b>	Monétaire	Écrit, mesurable, statistique	Oral, exemple, anecdote	Réglemen-taire	Singulier	Croyance
<b>Objets concernés</b>	Biens et services marchands	Objets techniques, méthodes, normes	Capital spécifique, patrimoine	Règle	Corps, être investi d'émotion	Signe
<b>Mode de relation</b>	Échange	Lien fonctionnel	Confiance	Solidarité	Passion	Communi-cation
<b>Capacités des personnes</b>	Désir, pouvoir d'achat	Compétence professionnelle	Autorité	Capacité à représenter l'intérêt général	Créativité	Notoriété

D'après : THEVENOT L., (1997), « Tensions critiques et compromis entre définitions du bien commun : l'approche des organisations par la théorie de la justification », in : AFFICHARD, (1997), « *Décentralisation des organisations et problèmes de coordination : principaux cadres d'analyse* », L'Harmattan / Institut International de Paris La Défense.

### 3.8. *Quand les mondes se croisent.*

Engagées dans une situation concrète, les personnes formulent leurs éventuelles critiques ou leur soutien à un accord en soulignant le caractère injuste ou juste de cette situation. Ils font appel, en prenant de la hauteur par rapport aux circonstances, à des principes censés fonder les conduites à tenir, les décisions à prendre, les accords à élaborer. Selon les auteurs, l'identification des mondes impliqués est une phase nécessaire à l'édification de l'accord. Ce faisant, elles ont éventuellement recours à des registres argumentatifs différents, entre lesquels a donc lieu une controverse. On notera, par parenthèse, que ce sont bien les situations qui relèvent de ces

différents registres et non les personnes qui, au cours d'une même journée, peuvent très bien passer par plusieurs types de situations, relevant chacune de mondes différents.

Le plus souvent, les personnes semblent s'accorder sur le registre, la logique, le monde dans lequel s'inscrit la situation où elles coopèrent. Toutefois, il arrive qu'un désaccord surgisse et que l'édification d'un nouvel accord passe par l'appel à des principes relevant de mondes différents. Examinons ce point.

Commençons par le cas d'une controverse qui surgit au sein d'un même monde, par exemple le monde civique. Un différend quant à la question de savoir qui devra représenter le collectif considéré sera

tranché, non après un examen des compétences et qualités respectives des prétendants par un jury d'experts, mais par l'élection.

Autre cas de figure : dans une même situation, des mondes différents peuvent également cohabiter sans friction. Ce peut par exemple être le cas, dans une entreprise, entre le monde qui prévaut dans le département production (le monde industriel ou le monde domestique, par exemple) et le département commercial (monde marchand...) On voit bien que ce cas de figure représente une situation temporaire et pourrait rapidement devenir un conflit entre deux mondes. Voyons maintenant ce cas, pour lequel les auteurs distinguent trois cas de figure. Les auteurs nomment le premier de ces cas de figure une « clarification dans un seul monde ». Des controverses peuvent surgir de ce que, dans un même contexte, des personnes agissent en étant mues par des préoccupations relevant par exemple du monde civique (la volonté du responsable d'un atelier de sanctionner un stagiaire qui n'aurait pas respecté un point du règlement), ce qui s'opposerait à des préoccupations issues du monde domestique (faisant appel en l'espèce, à la compréhension dont le stagiaire aurait grand besoin de bénéficier afin de continuer à progresser.)

La controverse entre deux mondes peut aussi prendre la forme d'une critique d'un monde à partir des valeurs d'un autre. Les auteurs présentent ainsi un « tableau des critiques », dans lequel les critiques que chaque monde peut adresser à chacun des autres sont systématisées. Ainsi, le monde industriel critiquera le monde civique, en stigmatisant la

lourdeur des procédures administratives et le coût, voire l'inefficacité des politiques sociales.

Reste un troisième cas de figure, celui du « compromis entre deux mondes ». Selon les auteurs, ce compromis peut apparaître lorsque la controverse peut faire apparaître une certaine visée d'un bien commun. On peut notamment reconnaître un compromis dans le vocabulaire ou plus précisément dans les locutions par lequel il est décrit. Ainsi, l'expression « le droit des travailleurs » est la trace d'un compromis entre les mondes civique et industriel ; ou encore l'expression « un service sur mesure » peut être lue comme la trace d'un compromis entre le monde marchand (client-fournisseur) et le monde domestique, dans la mesure où il implique une relation personnelle. Si ces compromis sont relativement fragiles, il reste que ces locutions souvent utilisées contribuent à les consolider. On notera toutefois que ces expressions peuvent à leur tour devenir le point de départ de nouvelles critiques.

#### **4. Deux cas de figure**

Examinons maintenant en quoi un tel cadre théorique peut constituer un éclairage pertinent pour traiter de l'articulation entre professionnels et bénévoles, lorsque ces derniers occupent, dans les associations, des fonctions de décision.

Pour ce faire, nous allons envisager deux cas de figure, déjà évoqués ci-dessus dans la section consacrée à la contextualisation de notre objet. Dans le premier cas, les bénévoles sont présents dans le C.A. au titre de leur



bonne volonté, quelquefois depuis de longues années. Dans ce cas de figure, les incompréhensions opposent souvent la « générosité sentimentale » des membres du C.A. au « professionnalisme froid » du personnel engagé par l'association pour ses compétences. Dans le second cas, les bénévoles sont présents dans le C.A. au titre de leurs expertises dans l'un ou l'autre des domaines de la gestion qu'affronte l'association, qu'il s'agisse des finances, des responsabilités au sens juridique du terme, ou des relais avec les autorités subsidiaires autant qu'avec les associations partenaires. Voyons ça de plus près.

#### 4.1. Des bénévoles au pouvoir (I)

Premier cas de figure : les bénévoles présents dans le C.A. y sont au titre de leur attachement, voire leur intérêt personnel au projet. Décrivons ici une situation fictive, composée toutefois sur base de diverses situations réelles, présentant des caractéristiques comparables. Au début, le principe associatif joue à plein. Le statut d'asbl se présente comme la forme juridique correspondant le mieux aux intentions qui motivent le projet. Celles et ceux qui vivent avec acuité les problèmes que permet d'affronter l'association ceux aussi celles et ceux qui s'investissent le plus dans sa mise sur pied et les débuts de son fonctionnement. On s'associe aussi la bonne volonté de connaissances ou d'amis qui veulent bien venir « donner un coup de main ». On avance vaillamment que vaillent. L'enthousiasme et la perception de la nécessité sont les moteurs de l'action.

Au fil des années et de développement du projet, des professionnels ont été engagés, dont les compétences sont définies, certes par l'objet de l'association mais au moins autant par les critères de subsidiarité qui régissent le secteur. Peu à peu éloignés de la vie et de la gestion quotidiennes du projet, les membres du C.A. sont tenus informés par les seuls rapports que leur en fait le directeur, qui prépare chaque réunion de C.A. avec le président. Un *modus vivendi* s'est donc installé : c'est le directeur qui est l'interlocuteur principal de l'équipe. Celle-ci ne voit le président qu'une fois par an, à l'occasion du verre de nouvelle année. Le C.A. se réunit 4 ou 5 fois par an, notamment pour la préparation de l'A.G. statutaire annuelle. Le président (un pensionné, qui a du temps) est informé par le directeur de ce qui se passe dans l'association et dans l'équipe, des problèmes rencontrés, des solutions mises en œuvre. Une sorte de bureau fonctionne dans les faits par des contacts réguliers entre le président et le directeur. Le reste du C.A. fait confiance à ce tandem et ne souhaite pas/plus investir davantage dans d'autres réunions ou activités. A l'extrême, aujourd'hui, la principale préoccupation de nombre d'entre eux est... de ne pas en avoir !

Toutefois, cette situation de relatif équilibre ne s'est pas édiflée sans mal. Elle est le produit d'une histoire émaillée de conflits, dont les sorties ont conduit à des compromis. Par exemple, lorsqu'il s'agit de procéder à l'engagement d'un.e professionnel.le, le directeur établit tout d'abord une première sélection sur base des candidatures. Ensuite, les entretiens d'embauche des candidat.es retenu.es ont lieu en présence du président, (qui

signe le contrat, le cas échéant) du directeur, d'un.e représentant.e de l'équipe ainsi qu'un membre du C.A. Cependant, la ligne de tension majeure oppose bien les bénévoles du C.A. et les professionnels de l'équipe sur l'axe : fidélité aux aspirations initiales et généreuses VERSUS qualité professionnelle des prestations en faveur des bénéficiaires et respect des conditions de travail.

Une nouvelle occasion de tension se présente lorsque le président annonce son intention de démissionner, pour des raisons de santé, et souhaite que son successeur à ce poste puisse être désigné à la prochaine A.G. statutaire, ce qui laisse une petite année pour trouver une solution. Plusieurs réunions de C.A., qui se tiennent chez le président, vont être convoquées pour aborder ce point, tandis que l'équipe se réunit davantage, elle aussi. Aucun candidat ne se propose, parmi ses membres et le C.A. désespère de pouvoir trouver un président aussi disponible, qui continuera à conserver l'association dans la fidélité aux intentions de départ, qui sera capable de veiller au bien de tous, qui sera capable de trouver pour chacun le petit mot d'encouragement, qui saura inspirer le respect, etc. Par contre, l'équipe s'inquiète. Elle estime que le C.A. est dépassé par le problème, qu'il est trop centré sur le passé et pas assez sur les défis futurs et les moyens efficaces de les rencontrer. Elle s'inquiète aussi d'être si peu impliquée dans cette importante décision, qui risque d'être prise sans considération pour les compétences nécessaires à l'exercice de la fonction et aux contenus du travail qu'elle effectue tous les jours. Elle élabore donc un profil de fonction, qu'elle propose au C.A. avec une

procédure pour la recherche des candidats et un calendrier, reposant sur l'examen outillé des *curriculum vitae* ainsi qu'un système de cotation pondérant différents critères.

Dans un premier temps, le C.A. s'effusque de l'initiative de l'équipe, considérant que ce n'est pas à elle de traiter cette question qui ne relève pas de sa responsabilité. Dans l'association, on n'a jamais traité les problèmes de cette manière, jugée trop systématisée et impersonnelle. Cependant, les réunions de C.A. qui vont suivre ne vont pas débloquer la situation, des administrateurs sont absents, dépassés par le rythme de travail. L'échéance approchant, le président finit par proposer de confier au directeur l'instruction du dossier et de faire une proposition à un prochain C.A., qui devra préparer l'A.G. statutaire. Dans ce cadre, le directeur mettra en œuvre la méthode élaborée par l'équipe.

Dans cette situation, un diagnostic outillé par la théorie de Boltanski et Thévenot, montre l'affrontement entre deux mondes, qu'une nouvelle donne vient raviver. Tandis que le C.A. bénévole est davantage caractérisé par le monde domestique (tradition, fidélité au projet, personnalisation et harmonie des rapports entre les membres) l'équipe de professionnels est quant à elle davantage marquée par le monde industriel (conditions de travail, qualité professionnelle de ses prestations, ...) Elle est également soucieuse de ce que la décision qui sera prise repose sur des évaluations objectives et méthodiques, plutôt que sur les jeux relationnels entre les personnes présentes au sein du C.A. Le compromis intervenu préserve la capacité formelle de décision du C.A.

(c'est lui qui délègue la tâche d'instruction au directeur et c'est lui qui fera une proposition à l'A.G.), tandis que ce sera la méthode construite par l'équipe qui sera mise en œuvre. Les objets qui prévalent sont ceux élaborés par l'équipe, tandis que la personne du directeur incarne la synthèse entre les deux mondes impliqués. Toutefois, si les formes sont préservées, on voit bien ici que, dans la durée, ce seront les professionnels membres de l'équipe qui imposeront peu à peu, comme logique de référence, celle du monde industriel, tandis que s'estompe le monde domestique, par manque de disponibilité des personnes qui peuvent s'en inspirer.

#### *4.2. Des bénévoles au pouvoir (II) : le retour*

Un cas fictif, construit à partir de diverses situations réelles et similaires, va nous permettre d'examiner maintenant le second cas de figure envisagé. Ici, les bénévoles présents dans le C.A. le sont au titre d'une compétence particulière que le projet a tenu à s'associer. Un juriste, un spécialiste de la subsidiation dans le secteur, le directeur d'une association partenaire (à charge de revanche, bien entendu), un politique susceptible de faciliter les contacts avec les autorités publiques, un membre d'une association philanthropique, lui-même professionnel de la communication institutionnelle... sont venus renforcer le conseil. Le contraste est patent avec le cas de figure précédent. Ici, les membres du C.A. le sont au nom des compétences qu'ils apportent à l'association. Pour leur part, ils trouvent sans doute à cette présence

d'autres utilités que leur seul attachement désintéressé au fond du projet. De plus, ils sont eux aussi des professionnels, mais sur d'autres qualifications que celles qui sont présentes dans l'équipe.

Sans doute une analyse stratégique ferait-elle apparaître les jeux d'acteurs. Ainsi des deux directeurs, présents dans les C.A. l'un de l'autre, ce qui leur permet de renforcer leurs positions dans leurs C.A. respectifs, ainsi qu'au sein des coordinations, fédérations sectorielles et autres plates-formes. Ainsi également du politique qui tout à la fois apporte son soutien à l'association mais qui peut aussi valoriser ce soutien dans sa promotion personnelle. Ainsi encore du membre de l'association philanthropique, dont la voix pèse dans le C.A., à la mesure du soutien financier annuel qu'il représente. Mais ce n'est pas là la grille de lecture que nous allons privilégier.

Cette situation n'est bien sûr pas donnée d'emblée. Confrontée à une situation financière délicate, l'association a initié de nouveaux projets, lui ouvrant l'accès à d'autres pouvoirs subsidants, dont les règles administratives viennent se superposer aux précédentes, elles-mêmes régulièrement modifiées. La taille de l'organisation et la diversité de ses activités exigent des capacités de gestion et de pilotage qui n'étaient présentes, ni dans l'équipe ni dans le C.A. dans leurs compositions d'alors. Évidemment, l'élargissement du C.A. à ces nouvelles personnes a dû s'accompagner de l'établissement d'un nouveau équilibre entre les bénévoles du C.A. et les professionnels de l'équipe, ce qui n'était pas donné d'avance, si l'on prend bien la mesure des données de la situation. Arrivés

pour leur profil de « gestionnaires », les nouveaux venus étaient suspectés par l'équipe de vouloir « mettre de l'ordre », au détriment des façons de faire en vigueur jusque là. Invités au C.A. pour leurs compétences de gestionnaires, les nouveaux administrateurs voyaient l'équipe comme peu à même de se comporter en conformité avec ce type d'exigences et entendaient donc reprendre les choses en main, puisqu'ils avaient été appelés pour cela. Les conflits n'ont donc pas manqués, entre les membres du C.A. qualifiés de gestionnaires sans cœur et l'équipe, qualifiée quant à elle de douce rêveuse, inconsciente des réalités.

La conscience existe toutefois bien au sein de l'équipe en cette nécessité de rigueur, mais elle est loin d'être partagée par tous. En fait, ceux parmi les membres de l'équipe récemment engagés pour porter de nouveaux projets sont davantage complices de ces exigences de gestion, et sont accusés à ce titre par les plus anciens, de promouvoir leur projet personnel, au détriment de l'ensemble de l'institution.

Le plus récent incident se cristallise autour de l'informatique. Une personne récemment engagée dans un nouveau projet a élaboré dans ses heures de loisirs un petit programme qui permet tout à la fois de comptabiliser le nombre d'heures de prestation à destination de chaque bénéficiaire, de faire des rapports hebdomadaires sur le volume et de rendre compte de la diversité des activités organisées. Ce programme permet aussi de faciliter grandement la rédaction du rapport d'activité annuel et il permet aussi, incidemment, de prendre la mesure

des quantités de travail réalisées par les uns et les autres. Le directeur apprécie l'initiative et l'évoque à l'occasion d'une réunion de C.A., qui souhaite alors voir ce système se généraliser à l'ensemble de l'institution.

C'est le tollé. L'équipe se partage quasi en deux. D'une part ceux qui, au-delà du caractère quelque peu fastidieux de la saisie des données, facilitée par l'usage d'agendas électroniques, achetés avec leurs propres deniers, voient dans cette manière de faire une façon intéressante de bien évaluer et piloter le déroulement de leur travail. D'autre part, l'autre partie de l'équipe voit surtout dans cette initiative une volonté de contrôle, guidée à nouveau par la méfiance du C.A. Ils la vivent comme une accusation, soit de ne pas bien faire leur travail, soit de trop coûter à l'institution pour le travail réalisé. Ils accusent aussi les nouveaux arrivés de se désolidariser de l'ensemble de l'équipe, en acceptant de s'inscrire dans la volonté de contrôle du C.A. et d'être fascinés par les nouvelles technologies, dans un contexte où devrait prévaloir le souci pour les personnes. Cette ligne de partage dans l'équipe trouve des échos au sein même du conseil d'administration. Ce n'est que du bout des lèvres que certains ont accepté d'être associés à cette décision du C.A. de généraliser l'informatisation des rapports d'activités.

Dans cette situation, une analyse outillée par le cadre théorique présenté conduit à identifier deux mondes en présence. D'une part, le monde industriel dans lequel prévalent des méthodes, des procédures et des outils techniques ; d'autre part, le monde civique, au sein duquel prévaut le souci de l'intérêt

collectif. On voit alors que la ligne de fracture qui se dessine ici ne sépare pas les bénévoles du C.A. et les professionnels de l'équipe. Elle sépare d'un côté celles et ceux qui, dans ces deux ensembles, considèrent que doivent prévaloir des repères du monde industriel et de l'autre celles et ceux qui estiment que ce sont les repères du monde civique qui doivent guider les décisions et orienter les conduites. Ordinateurs, agendas électroniques, programmes informatiques, rapports d'activités hebdomadaires sont autant d'objets qui relèvent de la vision du monde industriel. Est grand dans ce monde celui ou celle qui s'insère dans cette mécanique, se saisit des outils et les fait fonctionner. Par contre, sera petit celui ou celle qui résiste à l'usage de ces outils, celui ou celle qui est inadapté, démotivé. Inversement, pour les tenants du monde civique, il s'agit d'un manquement grave à un de ses repères fondamentaux : se conformer aux valeurs que le groupe s'est données et renoncer à faire valoir son intérêt particulier.

En l'espèce, la sortie de crise a consisté pour le C.A. à encourager – mais plus non obliger – chaque projet au sein de l'institution à utiliser ce programme ou à s'en inspirer pour l'adapter à ses spécificités. Ce point d'équilibre provisoire a consisté à rompre avec un collectif situé au niveau de l'ensemble pour constituer des micro-collectifs, situés au niveau de chacun des projets.

## 5. Retour sur la théorie

Nous avons voulu montrer comment le cadre théorique présenté par Boltanski et Thévenot pouvait être

pertinent, à côté d'autres cadres théoriques possibles, pour aborder des situations organisationnelles du secteur non marchand et plus particulièrement la question récurrente des rapports entre professionnels et bénévoles. Après l'examen de deux situations concrètes, revenons à la théorie pour un commentaire de synthèse.

L'approche des auteurs peut être conçue comme venant en complément des approches plus spécifiquement sociologiques et plus « classiques » des organisations<sup>4</sup>, qui centrent l'analyse, tantôt sur la structure de l'organisation, tantôt sur les acteurs, leurs ressources, leurs contraintes et leurs stratégies. A cet ensemble, on va ici ajouter des explorations guidées par les questions suivantes :

- « Quels sont les personnes et les objets en présence ?
- « Quels sont les rapports de 'grandeur' en présence ? Comment évoluent-ils ?
- « Y a-t-il des 'principes supérieurs communs' à l'œuvre ? Lesquels ? Comment s'articulent-ils ? Y a-t-il des épreuves que les manifestent ?
- « Quels compromis existent ? Sur quels dispositifs sont-ils fondés ? »<sup>5</sup>

Une des originalités de ce modèle est la vigilance qu'il conduit à avoir pour les objets, quand d'autres approches se centrent sur les acteurs et leurs

<sup>4</sup> BERNOUX Ph., (1985), *Sociologie des organisations*, Initiation, Seuil, Points, Paris

<sup>5</sup> AMBLARD et al. (1996) *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, Sociologie, Paris.

stratégies, les agents et leurs rapports, par exemple de domination.

Les accents contemporains sur la culture d'entreprise risquent de trop insister sur le caractère homogénéisant de cette culture voire, de façon presque normative, de sombrer dans l'affirmation de la nécessité du consensus sur les valeurs. Au contraire, l'approche des auteurs conduit à reconnaître l'existence de logiques distinctes, et la nécessité d'élaborer entre elles des compromis, peu compatibles avec des prétentions managériales, trop souvent marquées par l'utopie unificatrice.<sup>6</sup>

Cette volonté d'originalité qui caractérise leurs propositions, les fait exclure du champ de leurs préoccupations la question du pouvoir et du déséquilibre des ressources dont disposent les personnes impliquées dans une controverse, pour faire valoir leurs thèses respectives. De notre point de vue, il n'y a pas lieu d'exclure d'autres cadres théoriques mais au contraire de les articuler, chacun d'eux mettant au jour des aspects que les autres négligent. La question du pouvoir est particulièrement exemplaire de ce point de vue.

## 6. Conclusions

Résumons-nous. Nous avons voulu montrer que la question de l'articulation professionnels/bénévoles ne se réduisait pas à une opposition manichéenne entre d'une part les professionnels compétents, froids et décideurs et d'autre part les bénévoles pleins de bonne volonté, exécutant des tâches conçues par d'autres. En effet, des bénévoles peuvent très bien occuper des fonctions de décisions dans les associations et être, pour assurer ces fonctions, tantôt compétents ou incompetents, tantôt gardiens de la tradition et de la continuité ou porteurs des innovations.

Au-delà de l'analyse que nous avons présentée, la première situation (bénévoles présents dans le C.A. au titre de leur sympathie pour un projet particulier) pose la question de savoir s'ils ont les compétences requises pour assumer ces fonctions, une question que ravive le nouveau statut des asbl sous l'angle de la responsabilité des administrateurs. Les travailleurs pourraient à juste titre s'inquiéter de ce que les décisions qui les concernent soient prises par des personnes insuffisamment au fait des différentes matières à intégrer. Pour ce qui concerne notre sujet, pourrait-on concevoir que l'autorité subsidiaire conditionne son intervention auprès de tels organismes à la présence, au sein des organes de décision, d'une proportion suffisante de personnes compétentes dans les différentes facettes de la gestion d'une telle institution ? Au nom de la bonne gestion des deniers publics ainsi qu'au nom du souci pour la qualité du travail et de la stabilité de

---

<sup>6</sup> C'est l'argument qui a motivé l'ouvrage : NIZET J., PICHault Fr., (2000) *Pratiques de gestion des ressources humaines*, Le Seuil Points, Paris. Le « S » au mot « pratiques » prend ici tout son sens.

l'emploi des travailleurs concernés, on pourrait soutenir que les pouvoirs publics sont fondés à exiger que des compétences de gestion soient présentes au sein des organisations auxquelles ils sous-traitent, en quelque sorte, la rencontre de besoins collectifs. Toutefois, à un autre niveau, on pourrait aussi y voir une entrave à la liberté d'association.

La deuxième situation (bénévoles appelés à siéger en fonction de leurs compétences et de leurs réseaux) se présente différemment. Les préoccupations des pouvoirs publics quant aux manques de compétences n'ont pas de fondement et les travailleurs n'ont pas à craindre que l'institution ne soit pas gérée. La question est davantage de savoir si elle est bien gérée et ce qu'il y a lieu d'entendre par « bien ». Nous nous trouvons alors dans un conflit où s'affrontent, non une compétence professionnelle et un dilettantisme bénévole, mais des compétences différentes, relevant de champs divers et faisant appel à des principes de légitimité différents, à des hiérarchies de priorités différentes.

Une analyse stratégique de cette situation renverrait aux stratégies et moyens d'actions, aux alliances et aux contraintes, aux objectifs et aux rapports de pouvoir. Tout cela est sans conteste très utile. L'apport de Boltanski et Thévenot manifeste son intérêt dès que l'on accepte le fait que, en situation, à leurs propres yeux comme aux yeux des autres, les personnes ont besoin d'élaborer de la signification et de la légitimité à leurs conduites. Si des espaces existent où les polémiques peuvent s'exprimer, et si la volonté d'élaborer un accord, fut-il temporaire, est manifestée par les acteurs en présence, alors les outils de cette théorie de la justification peuvent être utilisés.

Cela permet d'identifier les termes du désaccord, le principe supérieur commun sur lequel il y a moyen de s'accorder ainsi que les termes du compromis autant que les moyens concrets de le faire exister.

Gérard Pirotton ■